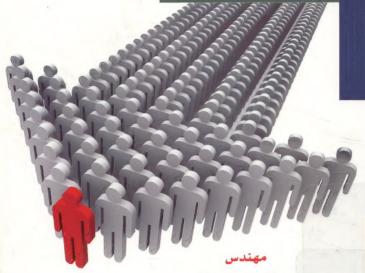
# 

منهج و اسلوب



عبد الحميد عبد السلام إرحيم

# الإدارة منهج و أسلوب

مهندس عبد الحميد عبد السلام إرحيم

مؤسسة حورس الدولية

إرحيم، عبد العميد عبد السلام.

الإدارة منهج و أسلوب / عبد الحميد عبد السلام إرحيم \_ الإسكندرية : مؤسسسة حسورس الدولية 2012

180 ص ۽ 24 سم.

تدمك : 1 - 978 ـ 368 ـ 977 ـ 368

الإدارة .
 العنسوان

350

الإخراج الفنى وفصل الأسوان وحدة التجهيزات الفنية بالمؤسسة تصموم الغلاف: مسهى جلال . إشراف عام: إدارة النشر بمؤسسة حورس الدوليـــة

ديسر التشسر مصطفى غيسم

حقوق النشسر محفوظة للناشسسر ويحظر النمخ أو الاقتباس أو التصوير بأى شكل إلا بموافقة خطيسة

طبعة 2013-2012 رقم الإيداع بدار الكتب 2012-7957

الترقيم الدولى I.S.B.N 1- 447 - 368 - 977 - 978

مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع

الإستندرية 144 شارع طبية - سيورتنج ت: 59 30 59 - فاكس: 22 171 Email: Horus.alex@hotmail.com Mob.: 01223293638

Horus.alex2007@yahoo.com

### بسم الله الرحمن الرحيم

#### الإهسداء

ترحماً على روح والدى ووالدتى . إلى جميع أفراد أسرتى الكريمة . إلى جميع المهتمين بالجديد في التطور الإدارى وكذلك إلى جميع البحاث والدارسين في هذا المجال أهدى إليهم هذا العمل المتواضع .

مهندس عبدالحميد عبدالسلام إرحيم

#### المقدمية

إن الإدارة علم وفن يحاكي الحياه اليوميه للإنسان فمثلا الأسره التي تتكون من أب وأم وأولاد ذكورا وإناث يحتاجون لمن يدير امورهم حتى يستطيعوا ان يتعايشوا مع المجتمع الذي هم من ضمن أفراده و هذا التعايش هو كيفية التعامل اليومي مع أفراد هذا المجتمع ، وقبل ذلك كله كيف أن تتعايش هذه الأسره في ونام دائم حتى تستطيع معه توزيع الأدوار بين أفرادها من تنظيف البيت وتحضير الطعام وتقديمه وترتيب أثاثه والحصول على الرزق وتدبير الأموال اللازمه لمتطلبات هذه الأسرة من أكل وملابس ودراسة فنجد أن الأب هو المسئول الأول على نظام الأسرة وعدم إختلاله فهو الذي يقوم بتوزيع الأدوار بمساعده الأم والأخ أو الأخت الأكبر ويتولى بقية الأبناء والبنات كل حسب تركيبه وطبيعة عمله بالقيام ببقية الأعمال في هذه الأسره وفي نفس الوقت يقوم المجتمع الذي تنتمي إليه هذه الأسره بتوزيع المهام بين أفراده ليقوم كل منهم بخدمة الأخر وذلك حسب خبرته ومهارته وقدراته وبالتالي تتشكل أفراد المجتمع في مجموعات بشرية تتكون منها المصالح والمؤسسات والهيئات والشركات والقطاعات العامة والخاصة وتعتبر هذه المؤسسات أو القطاعات مكملة كل منها الأخرى وتسبر الأمور الإدارية بالأسلوب الأمثل إذا عرف كل فرد في هذا المجتمع ما له من حقوق وما عليه من واجبات. ويتكون المجتمع النموذجي الجديد الذي يسير في طريق الحضارة والتقدم والرقي ولكن للأسف الشديد أحيانا تسند الأمور في إدارة المجتمع إلى أفراد يجهلون ما يجب أن يقوموا به من أدوار وما يجب أن يقدمونه من خدمات فتتخبط مصالح المجتمع وتنهار وتسقط معظم القيم والمبادئ ويتم التخلي على النظام فتعم الفوضيي وتتحول إلى غابه تغيب عنها أساليب الإدارة الاجتماعية الحديثة وعليه سوف نتابع من خلال صفحات هذا الكتاب الكيفية المثلى في كيفية أن تكون الإدارة منهج وأسلوب وكيفية التقدم بها خطوات على طريق الحضارة وكيف يمكن أن يسعد المجتمع من خلالها للوصول إلى أقصى غاياته من الرقى والتقدم على كل المستوبات

#### والله ولى التوفيق ،،،



## الفصد الأول

مفهوم الإدارة الحديثة

#### مفهوم الإدارة الحديثة

يشهد هذا العصر نموا ملحوظاً في الإدارة وقد يعمل هذا النمو تطوراً في عالم الإتصالات والمعلومات ، وهذا يساعد في تسهيل سرعة اتخاذ القرار حتى يساعد على تولد قناعة عند المرء بأن هذا العصر هو عصر الإدارة وفي الواقع إن هذا العصر شهد تطورا سريعاً في تنوع أساليب الإدارة والتي فرضتها المتغيرات الإجتماعية والإقتصادية والسياسية الحادة التي واجهتها وتواجها الحكومات وقطاع الإجتماعية والإقتصادية والسياسات الفكر الإداري بمساعدة مقررات الثوره الصناعيه ومتطلبات الرشدانية العقلانية في كيفية إدارة الطاقه البشريه وكذلك الموارد الطبيعية بشكل أكثر مثالية وجدية .

والواقع أن الإدارة ليست شيئا جديدا عرفه الإنسان المعاصر ، فالتاريخ يشهد على أن الحضارات المختلفة إستندت في سياستها على الإدارة ، وتبدو هذه الحقيقة في ألواح الطين المسماريه والهيرو غلفية المصمرية ولفائف البردى ، معنى ذلك أن الإدارة العامة كانت موضوع الجنس الإنساني وتدل على أقدم السجلات التي أمكن العثور عليها ومع أن مشكلات الإدارة اليوم أكثر تعقيداً.

إلا أن ما يتعرض إليه الموظف العام المعاصر من مشاكل الإدارة اليوم نجدها متشابهة مع المشكلات التي عاني منها أسلافه طوال التاريخ الإنساني .

فقد اهتم الباحثون بالتنظيم والاتصالات وكان في حكومات الدولة الفرعونية مشكلات للأفراد ، كما تمكن الرومان لقتره ما من مسألة اللامركزية بنجاح ، على حين كان (شارلمان ، ونابليون ) أقل نجاحاً في هذا المجال ، وقد عرفت مساوئ البير وقراطية في كل المعسور ، كما يشير (أرنولد توينبي) في دراسته المتاريخ حول مظاهر التقدم في العلوم الإدارية في الثقافات والحضارات القديمة ، وقد أيده في ذلك (البرت لبيانسكر) في كتابة "الإدارة فن وعلم "الذي نشره عام 1946

ويؤكد فيه لمقوللة " أن محاولتنا الحديثة في تقدم العلوم الإدارية تعتبر إستعادة للمعرفه التي كانت مفهومة بشكل أفضل في القرون الأولى حتى فترة قريبة من العصر الحالى .

وبالنسبة لهذا العصر نجد إر هاصات الإدارة العامه تأتى فى ضوء ثقافات تقليدية إلى أن جاءت حركة الإدارة العلمية التى قادتها أعمال ( فردريك تيلور ) وطورتها فى شكلها الحديث وأصبح المصطلح يقترن باسمه وياسم غيره من زملائه .

ومساهمة (تيلور) جاءت فيما يخص الإدارة هي تطبيق المدخل العلمي التحليلي على نظلق واسع في تحسين طرق الإنتاج وفي توفير مادة المعرفة في الإدارة ومن ثم أصبحت هذه الماده موضع جدل خاصة حينما يختلط الأمر بين المفاهيم الإدارية والتنظيم وكذلك نجد أن التعريف بالمفاهيم هنا يعد أعقد المشاكل في ميدان العلوم الإداريه والإجتماعية، فمازال الفموص يسود كثيراً من مصطلحاته ومفاهيمه ولذاك سنتعرض لهذه المفاهيم كوحده إذ نجد لها أكثر من دلالة.

#### الإدارة:

الواضح أن الإدارة بمعناها العام تعنى توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين ، وهذا المعنى يقترن بمفهوم التنظيم الذى يعنى الوسيلة التى ترتبط بها أعداد كبيرة من البشر ينهضون بأعمال معقدة ويرتبطون معافى محاولة واعية منظمة لتحقيق أغراض متفق عليها .

كما يتضح أن الإدارة من خلال هذا التعريف أن محور العملية الإدارية هو تنظيم العنصر البشرى نحو أهداف محدده يمكن أن تحقق التعاون بين الإفراد والتنسيق بين جهودهم المختلفة وهذه الحقيقة التى تضفى على الإدارة طابعا خاصاً باعتبارها عملية إجتماعية وإنسانية من جهة أخرى و ذلك بأنها

أصبحت مطلبا رشدانيا في تحقيق الأهداف بأكفا استخدام للإمكانيات المتلحة مع توفير أفضل مناخ ممكن لعمل العنصر البشرى مع أقل تضحيات ممكنة.

إذن المصطلح هذا يعنى توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفه من أجل تحقيق هدف معين ، والواقع أن هذه الحقيقة هي التي تضفى على الإدارة طابعاً خاصاً باعتبار ها عملية لجتماعية وإنسانية من جهة وإقتصادية وسياسية من جهة أخرى .

ذلك أنه يتطلب من الإدارة الرشدانية فى استخدام القرار لتحقيق أهدافها بأكفا استخدام للإمكانيات المتاحه مثل توفير أفضل مناخ لعمل العنصر البشرى ومع أقل تضحيات من جانبه.

وهذا معنى أن الإدارة عبارة عن عمليه تقوم باتخاذ قرارات تحكم تصرفات الأفراد في استخدامهم العناصر المادية والبشرية لتحقيق أهداف محدده على أحسن وجه وتصرف إنساني في ضعوء اتخاذ القرارات وهو ما يتطلب مهارات وقدرات إجتماعية وقيادية ، وهي قرارات تسعى إلى تحقيق هدف معين وتكون العبره من الهدف ما تحقق منه و لا شك أن الاستخدام الأمثل للعناصر المادية والبشرية تتطلب مراجعة القرارات للتأكد من تحقيق ذلك ، وعلى هذا فالنشاط الإداري بطبيعتة يركز على النواحى الإقتصادية في الاستخدام كما ينظر في نفس الوقت نظره مستقبليه في التخطيط نحو الإنجاز والأهداف.

# الفصس الثاني

### مفهوم القيادة في الإدارة

- مفهوم القيادة في الإدارة.
- العلاقه بين الإدارة والقيادة.
  - القيادة وخصائصها.

#### مفهوم القيادة في الإدارة

القياده في علم الإدارة هي تبسير الأمور وترجيهها في الإنتجاه الصحيح الذي يخدم مصلحة المؤسسة أو الشركة أو القطاع بما يعود عليهم بالعائد المطلوب وبأقل قدر من المخاطرة التي تعرضهم للتعثر والخسارة.

مع العلم بأن القيادة يفرز ها المجتمع الذي يتكون نسيجه من مجموعة من الشرائح ذات الصفات المتباينة والحرف المختلفة .

القيادة فى المجتمع الإنسانى هى التأثير الفعال لأى نشاط إجتماعى تم توجيهه نحو الهدف المقصود ويكمن فن القيادة فى كيفية التأثير على الأشخاص لكسب طاعتهم وإحترامهم وولائهم وتعاونهم فى سبيل تحقيق الهدف.

مع العلم بأن القياده ليست شيئا جديدا ابتدعه الإنسان ولكنها عرفت مع بدايه الخليقة في المراحل الأولى منها حيث استقر الإنسان وصار يعيش في جماعات تقوم بالصيد والرعى والزراعة وبدأ بتقسيم الأدوار بين أفراده ويكلف من يقوم بمتابعة هذه الأعمال يوزعها على بقية الأفراد للقيام بها ، ولكن مع مر التاريخ بدأت تتطور وفق تطور عقلية وفهم الإنسان للأمور التي حوله وصار يتعامل معها في كل مراحلها بما يجب اتباعه من أسلوب قيادى وفق ظروف كل مرحلة وصار يعطى خصائص لكل منصب يئم استخدامه لتحسين الأداء اليومى من الأعمال المطلوبة لحياته.

ولقد أدى الاختلاف فى تعريف القيادة إلى تشابك العديد من العلوم الإنمائية فى تعريفه ومحاولة تفهم طبيعته ووظيفته ، فعلماء النفس بميلون بصفة عامة إلى الاعتقاد بأنه لا توجد أنماط معينة من القيادة أو الصفات القبادية العامة ، بينما افترح علماء الإجتماع أنواعا معينه من القيادة ترتبط بمواقف معينه وإن كانوا فى الواقع متفقين مع علماء النفس من حيث أن القيادات تختلف باختلاف البناء الإجتماعى ، بمعنى أن القاند يتطلب دوره نوعا معينا من العلاقه بينه وبين أفراد

الجماعه إلى جانبه نوع معين من العلوك الفردى مر تبط بوظائف ذات صلة بنشاط الجماعة ككل، ويلاحظ أن في بعض الجماعات يظهر القائد تلقانيا وفي المجتمعات التي تتصف بالاستقرار والتنظيم الرسمي يوكل إلى القادة بمناصب معينة ويرودون بتعليمات تتعلق بعملهم وواجباتهم ومسؤلياتهم والامتيازات التي يحصلون عليها وعلقاتهم بباقي أجزاء التنظيم.

#### العلاقة بين القيادة والإدارة

ترى بعض الاتجاهات الفسيولوجية أن القيادة والإدارة مفهومان متلازمان ، بمعنى أنه لا وجود لإحداهما دون الأخر وبالرغم من تقدم المفاهيم والفلسفات الإداريه التي تساعد من زيادة مفهوم الإدارة كعلم له أصوله وقواعده ، إلا أن الحقيقه التي يجب ألا نغفلها أن الإدارة لا يمكن فصلها عن مفهوم القيادة .

وهذا لا يعنى على الإطلاق أن الإدارة هي القيادة لأن في ذلك تبسيط أكثر من اللازم، ولكن ما نقصده أن الصفات القيادية لازمة بدرجة كبيرة انتتمكن الإدارة من تطبيقها لمفاهيمها وقواعدها تطبيقا سليما. والحقيقة التي يجب أن لا نغفلها أيضا أن الإدارة لن تتمكن من الإستفادة الحقيقية من الوسائل المستحدثة للنظم إذا لم نتوفر لديها عناصر القيادة اللازمة لقيامها بالمهام الإدارية المسندة إليها، فالإدارة في استخدامها أو تطبيقها لتلك النظم والوسائل الحديثة إنما تطبيقها على مجموعه من الأفراد أو تتطلب أساما تعاون الجهود البشرية حتى يمكن تحقيق الكفاءه من الأفراد أو تتطلب أساما تعاون الجهود البشرية حتى يمكن تحقيق الكفاءه عدم الخلط بين الوسائل والنظم الإدارية وبين المهاره القياديه، فعلى المرغم من أن عدم الخلط بين الوسائل والنظم الإدارية وبين المهاره القياديه، فعلى الشئ نفسه فيينما تتفير النظم والوسائل والأساليب الإدارية بزيادة درجة الضغوط التي تفرض فينما المنظمة والوسائل والأساليب الإدارية بزيادة درجة الضغوط التي تفرض فينا المنظمة وبقضل العلوم بوجه عام، نجد أن عامل القيادة ثابت بمعنى أن

الحاجه إليه لا تغير بمرور الزمن ، فإذا سلمنا جدلا بأن الإدارة أصبحت تومن بمفهوم العلم وأن القياده تعبر عن مهاره من نوع خاص ، فما الكيفية التي يمكن بها الجمع أو المزج بين الوظيفتين باكثر كفاءة ممكنة ؟ ويمكن معرفة ذلك عن طريق التفرقة بين مفهومين متداولين كثيراً: الأول هو المشروع الذي يدار بطريقة ناحجه، والثاني هو المشروع الذي يتم قيادته بطريقة فعالمة عن طريق الاعتراف بكفاءة المرؤوس أو مجرد إشعاره بمدى إحساس الإدارة به ويمجهوداته . حقا أن الإدارة العلميه الواعيه تستطيع التكفل بأغلب المشاكل التي تواجهها ولكن القيادة الاعتالة هي التي تستطيع وحدها التأكد من مواجهة البقية الباقية من المشاكل والتي المشاكل والتي المشاكل والتي المشاكل والتي المساكل والتي المشاكل والتي المتدارة بلازية سليمة هو ذلك المشروع الذي يستطيع بالنظم والطرق الإداريه الإستخدام للإنسان الكفء .

وليس معنى ذلك أن نضخم من أهمية القيادة أكثر من اللازم ، فالقيادة تجد نجاحها إلى درجة كبيره من إعتمادها على المفاهيم العلمية المسليمة للإدارة ، فهى التى تساندها وتمنحها الجو الملاثم لمزاولة صفاتها الفعاله .

إلا أنه على الرغم من نوع الجماعة وطبيعة تكوينها توجد حقيقة نظرية وهى علاقة التفاعل بين القائد والأتباع ، وغاية الهدف وتأسيساً على ذلك فإن دراسة القيادة كظاهرة إجتماعية وسيكولوجية تأخذ بالضرورة في اعتبارتها هي العلاقة المتبادلة بين القائد وباقي أعضاء الجماعة في ظل وجود هدف تسعى الجماعة إلى تحقيقه \_ هذا الهدف في واقعه هو نقطة الإلتقاء الهامه بين القائد والمجموعة . "دروش : ص 384 " .

#### القيادة وخصانصها:

اختلف العلماء والمفكرين في تفسير خصائص القيادة وكانت الصعوبة التي واجهتهم هي الفصل بين ما يجب أن تكون عليه القيادة وبين الأساليب أو العوامل التى تسهم فى ظهور قيادات لها ما يميزها . بمعنى هل القيادة صفة موجودة فى شخصية القائد أساساً أم هى نتاج أو ظروف حقلية فرضت عليه صناعة القرارات أو صنعت عليه ممات القيادة .

من الصعب حسم هذه القضية حسما نظريا لأنها تنطوى على مشكلات بالغة التعقيد. لقد توصلت الدراسات التى أجريت على الجماعات مع الإستعانة بطريقة المتعليد النوبي المنعن المعامل المعاملة المعتلفين ، ممن بمرونه ثقافيه تمكنه من تنسيق العمل بنجاح بين أفراد الجماعة المختلفين ، ممن تودى مصالحهم المتعارضة عادة إلى ميول إنفصالية قوية ، والقائد مسئول عن تحديد بؤرة واضحة يتركز حولها نشاط الجماعة وهذا يتطلب حساسيه غير عادية نظراً لطبيعة الإختلاف الموجود بين الأشخاص في التفكير ، وإنما يتطلب أيضاً القدر، على إيجاد تفاهم يحقق ترابط الجماعة وتماسكها ودور القائد يتطلب أن يعمل كمنمق ومخطط وممثل الجماعة .

صحيح أن هناك عدداً من الصغات والعوامل الشخصية التي تضفي على القائد دور القيادة مثل الزي ، وسعه الخيال والمرونة ، والعدل ، والقدرة على التعاون ، ومع ذلك فإن " تردجو tredgou " يوضح في كتابة "العلاقات الإنسانية في الصناعة الحديثة" أن بعض الخصائص لا توجد في بعض القادة الذين اشتهروا في التاريخ بنجاحهم ، وقد أشار إلى نماذج منها في مجالات السياسة ، والدين ، والصناعه ، وهي نماذج بعضها غير سوية وحينما ننظر إلى مناهج البحث في القياده نجدها تتعدد على ثلاثة أنماط عامه هي:

### الأولى:

تحليل السمات القادة المعروفين في الماضي ، أو الحاضر في محاولة لإكتشاف ما يتسمون به من خصائص وصفات .

#### الثاثية :

الدر اســة التجريبيــة والسوسـيومتريـة فـى الاختيــار لمنصــب القيــادة مــع تحليــل خصائصهم وصفاتهم .

#### الثالثة:

إعداد قوائم بخصائص القيادة لاختيار نموذج القائد . وتعرف خصائص القيادة بانها التي تقوم على أساس الصفات الشخصية للقائد الذي يمتلك القدرة على فرض أرائه على الآخرين بشكل طوعى من جانب أتباعه .

#### القيادة والرئاسة:

حاول "ريتشارد هول " في كتابه (المنظمات) أن يكون أكثر تحديدا التوضيح قضية أساسية في المفاهيم خاصة ما يتعلق بالقيادة الرئاسية ، فالقيادة عنده حصيلة الختيار الجماعة للقائد ، والرئاسة تعنى أولنك الذين يقودون جماعة التنظيم في ضوء سلطة رسمية ، فالمدير يخطط ، وينظيم بالإضافة إلى عمله في توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف ، بينما يطلب من القائد تحفيز الأخرين والإذعان لأوامره ، ويعنى هذا أن قائداً قويا يمكن أن يكون مديرا ضعيفاً نظراً السوء تخطيطه ، أو لتقصيره في بعض الواجبات الإدارية أو هو رغم قدرته على تحفيز الجماعة على المعل لا يستطيع دفعهم نحو الإتجاه الذي يحقق أهداف المجموعة. وعلى عكس ذلك قد يكون المدير قائداً ضعيفاً ويظل رغم هذا مقبولاً كمدير ، فيول هذه الفروض فإن تبين الفرق بين القياده والرياسة ليس مسأله معقدة ، فالقيادة قبول هذه الفروض فإن تبين الفرق بين القياده والرياسة ليس مسأله معقدة ، فالقيادة تنبع تقانياً من الجماعة ، بينما الرياسة مفروضة عليها وفق الأوضاع التنظيمية القائمة ، وإستمرارها رهن نظام ووضع رسمي محدد يقر سلطة الرئيس الرسمية ،

و هي تمثل تركز السلطة وتجمعها في فرد واحد ، بينه وبين بفي أعضاء الجماعة مسافة رسمية وتقليدية ، ويمثل كبار الموظفين بالحكومه والضباط عادة أنواعا من الرياسات التي تفرض من أعلى ومقرها الوضع التنظيمي الرسمي الذي لا سلطان لاعضاء الجماعه عليه .

والرئيس في إطار هذا المفهوم شخص يختص بالإشراف على أداء العمل وفقاً للتعليمات الموضوعه وفي حدود المستويات المقررة ، مع التدخل لحل المشكلات التي تظهر في حدود إختصاصه أو لا بأول ، وعلاقة الرئيس بالجماعة إذا تقوم على أساس الإختصاصات والمسئوليات المنوطه به والسلطة الرسمية المقررة التي يمارسها ، وله حق إصدار الأوامر ، وعلى المرؤوسين تنفيذها ، فإذا امتنعوا أو قصروا ترتب على ذلك معاقبتهم ومحاسبتهم .

أما القائد، بالمفهوم الذي تم توضيحه سلفا ، فهو يستمد سلطته الفعليه من قدرته على التأثير في سلوك الآخرين بالطريقه التي تمكنه من الحصول على طاعتهم له واستجابتهم معه ، وفي إطار هذا المفهوم يخلع أفراد الجماعة على القائد سلطته تلقائيا وعادة ما يعمل القائد على مستوى أعلى من مستوى الرئيس ، وعمله يتعلق الساسا بالتخطيط وتنفيذ السياسة العامة ، وحسم المشكلات المتعلقة بكيان البرامج أو المخدمات ، وهذا يتطلب مسئوليته العامة عن تعبنة جميع القوى بالمصلحه أو المنظمه وتحقيق التناسق التم بينها للوصول إلى الهدف ، وبينما الرياسه في ممارستها قد تتلق بالقياده ، إلا أن كل رئيس ليس بالضروره قائدا ، وإن كان هذا ينفى أن كثيرا من الرؤساء يؤدون أدوار هم ويستعملون سلطاتهم بطريقة قيادية ، وينجدون في التحلي بهذه الصفة ، بينما يخفق كثيرون غير هم في ذلك لأنهم يخلطون بين ممنواهم الوظيفي وبين العملية القيادية إذ يقتقدون خطا أن المنصب يخلطون بين ممنواهم الوظيفي وبين العملية القيادية إذ يقتقدون خطا أن المنصب

وتتميز القيادة بالتبعية أو لا يتصور وجود قائد بدون أتباع ، أو تجمع تابعين دون قائد يوجههم نحو الهدف المرموق ، والرابطة هنا بين القائد والتابعين تنبثق من أفراد الجماعة في عمليه تلقائية وإختيارية في تكوينها واستمرارها ، ويدون ظاهرة التبعية لا تكون هناك قيادة ، على الرغم من تصور وجود الطاعة. وهكذا نجد أن مصدر السلطة في الجماعة عامل هام في النفرقة بين الرياسة والقيادة ، حيث تكون السلطة في الأولى مستمدة من المنصب ومن الوضع الرسمي بما يكسبه للفرد من حقوق وواجبات وبما يضغيه عليه من حاله ومكانه ، وبما يقرره من دور رسمي بلعبه الفرد أو المؤسسة .

أما مصادر المعلطة في القيادة فهي الجماعة نفسها ، بمعنى أن تفاعل القائد مع جماعه يولد فيها الرغبه في تبعيته ، أو العدير معه طواعية في الطريق الذي يقودهم فيه لما يجدونه في القائد من تجميد لأمالهم ومثلهم وتعبير عن أمانيهم وحاجاتهم المختلفة .

القيسادة: إذا فيها تأثير متبادل هذا التأثير مسألة نمبية ، فبينما يكون تأثير القائد مختلفاً من فرد لأخر ، نجد أن تأثير الأفراد على القائد بختلف أيضا بدرجات متفاوتة . وتدل البحوث والدراسات العلميه التي تم إجراؤها في هذا المجال على وجود اختلاف كبير بين الرياسة المفروضة على الجماعة ، وبين القيادة التي تقبلها الجماعة ، وهناك فرق واضح بين شغل المنصب القيادي وبين ممارسة القيادة العمليه ، وهذا يعنى شغل الشخص للمنصب القيادي ليس في ذاته العامل الهام في ممارستة القيادة الحقة للجماعة ، فقد تتركز القيادة في شخص في منصب دون منصبه .

ومن الأمثلة في هذا الصند الدراسات التي أجريت بالجيش الأمريكي ، فقد تبين أن الافتقار إلى العلاقة الحقة بين الضباط والجنود في الولايات المتحدة الأمريكية خلال الحرب العالمية الثانية قد أدى إلى مختلف أنواع مشاعر القلق والمشكلات بين الفريقين ، مما استدعى القيام بدراسة علمية الموقف ، وقد جاءت نتائج هذه الدراسة داعية إلى ضرورة الاهتمام بتنمية علاقات قيلاية داخل وحدات الجيش ، ذلك " لأنه في المنظمات التسلطية " مثل الجيش والشرطة حيث نمر السلطة والمسؤلية في سلسلة القيادة التابعة من أعلى إلى أسفل وحيث تتوافر قواعد وأوامر رسميه محددة مرعية وواجبة التنفيذ عند كل مستوى ، تصبح المؤهلات القياديه عوامل على أكبر درجة من الأهميه لنجاح أو فشل التنظيم مهما يكن من أمر النتائج التي توصلت إلى بحوث القياده ، وتعدد إتجاها تها ، إلا أن الشئ المسلم به الأن هو موقع القائد في حدود المسئولية ، بمعنى أصبح اختيار القائد يتطلب المناذج القادرة على تحقيق الأهداف دون المخاطرة بالتكاليف البشرية والمالية ، ولقد ترتب على هذا الفهم أن أصبحت إدارة المنظمات الكبرى تعتمد على القيادة ، كما تبدو في المنظمات البيروقر اطية كالجيش والشرطه ، كما تبدو بشكل واضح في منافسة الشركات التي تقوم باختيار أفضل القيادات الإدار تها .

#### القيادة الإدارية وأسلوبها

من الطبيعى أن إصدار القرار الرشيد في المنظمات الإدارية ، يغرض شكلاً قوبا ، ومن ثم أصبح على القائد التزامات يحدد فيها المسئوليات وأعباء كل فرد تحديداً دقيقا ، يرسم له الأهداف التي بمقتضاها يصدر بشأنها القرارات واستندا إلى الفهم الخاص الذي قدمه "كيت ديفز " حول الأنماط القائمة على دافعية القيادة ، حددها بنموذجين هما " القادة الإيجابيون والقادة المىليون " فالنسبة للنموذج الأول نجده يركز على استخدام الثواب والعقاب مثل المكافأت المادية والمعنوية وغيرها ولا يعاقب إلا في أضيق نطاق حتى يحفز المرؤوسين في العمل ويدفعهم لمزيد من العطاء ويدل المزيد من الجهد .

أما النموذج الثاني فيستخدم وممانل العقاب بأنواعها ويترتب على ذلك كراهية الموظف أو العامل للعمل الذي يقوم به ويتسبب في إهدار الوقت وزيادة التكاليف لأن المرؤوس لا يعمل بدافعيه الحرص على المصلحة وإنما يعمل بدافع سياسة رُدود الأفعال، ومثل هذا النوع من القيادة لا يتحصل من قيادته لنتائج إيجابيه تخدم أغراض وأهداف المنظمة أو المؤمسة أو المصلحة.

أن النقطة الهامة التى يتعين توضيحها هى التى تبدو فى إزدياد سلبية القيادة بزيادة شدة العقوبات كوسيلة من وسائل فرض الإذعان ، كما تزداد الإيجابية والقيادة السلبية ، ويستخدم المدير فى أى تنظيم أنماطا مختلفة على المرؤوس، إلا أن لكل مدير نمطا سائداً يحدد أسلوبه السائد فى تعامله مع أفراد الجماعة ، ويرتبط هذا النمط بالمهارات فى السلوك التنظيمي .

# الفصل الثالث

### كيف نصنع القرار

- تعریف سلطة القرار .
- كيفية ترشيد اتخاذ القرار.
- المشاركة في صنع القرار.
- فعالية وأبعاد المشاركة في القرار .

#### تعريف سلطة القرار

التعريف: بداية تستطيع تعريف مصطلح القرار بأنه البت النهائي في ضدوء السلطة المحددة لصنع القرار ووصنع السلطة المحددة لصنع القرار ووينما ننظر إلى المصطلحين - القرار وصنع القرار نجدهما المحصلة والنتيجة النهائية للنشاط الإداري لمن له حق إصداره ، وهي عملية سلوكية تتطلب مهارات وقدرات وتوافر معلومات تساعد على الإختيار في حدود القيم والضوابط والتقديرات والسلطة التي يستند إليها الرئيس الإداري . لقد أصبح موضوع القرار أحد المحاور الأساسية في نظرية التنظيم .

والملاحظ أن مفهوم صنع القرار اكتمب بعدا هاما نتيجة لأفكار علماء السلوك الإجتماعي مثل " كورت ليفين " و " بول لازر سفيلد " الذين جعلوا محور سلطة القرار والمراحل التي يمر بها والتغيرات المختلفة المتفاعلة لتحديد قرار ما في وقت معين، وعلى هذا الأساس وضعوا ملامح المتغيرات المتفاعلة في عملية صنع القرار وهي:

- 1- مجموعة العوامل الشخصية أي التكوين النفس والإجتماعي
   لصنع القرار .
- 2- مجموعة العوامل الإجتماعية التى تشكل خصائص البيئة الإجتماعية
   التى يصنع القرار فى إطارها.
- 3- مجموعة العوامل الحضارية أو الثقافية التي تميز الوسائل والعادات والثقاليد التي تحكم تصرفات الأفراد والجماعات في المجتمع.

والواقع أن كفاءة القرار بقدر ما تتوقف على المتغيرات المعابقة فهى تتوقف أيضاً على مراحل وخطوات صنع القرار منها تحديد المشكلة وتحليل الحلول البديلة وتقييم هذه البدائل ثم اختيار البديل الأمثل ثم اتخاذ القرار الأمثل وأخيراً تنفيذ القرار. لقد أصبح من السمات الرشدانية في الإدارة أن ارتباطها بسلطة القرار يبدو أشد تعقيداً في مجالات التحليل السياسي والعسكري والاقتصادي والاجتماعي ومواجهة الازمات ومن ثم أصبحت هذه النظرية ضمن الأركان الإساسية لكل هذه العلوم دون استثناء نظريا وتطبيقيا ورغم ارتباط نظرية القرار أصلاً بعلم الإحصاء وعلم الإدارة فإنها الأن تتميز بوجود نظريه مستقله وهي تعنى بوجود عناصر تتمثل في النقاط التالية :.

أولاً: أن صاحب القرار تواجهه عدة مسارات محتملة في العمل .

ثانياً: عدة حالات ممكنة للعمل والفعل.

الله عنديد تكلفة كل قرار محتمل أو كل فعل من جانبه في مواجهة التفاعل المحتمل أي توقع ما هو غير متوقع .

رابعاً: كما يهدف في قراره خفض التكاليف والتي قد تكون مادية أو أرواحاً بشرية أو تحركا إجتماعياً أو تغيراً في أنماط العمل ونوع الإنتاج.

والواقع أن النظرية تقترض أن الحقيقة الموضوعية لمجال العمل والقرار لا تعرف بشكل مطلق ، وإنما تعرف بشكل نسبى ، وفي صورة حالات وتفاعلات وردود افعال محتمله ، ولذلك فإن الوصول إلى قرار ليس بمستحيل ، فلكل قرار تكلفته ، كما أن لكل قرار فوائده وخسائره المحتملة وعلى ذلك فإن هدف خفض تكلفة القرار يهدف في الحقيقه إلى خفض التكلفة إلى أقل من التكلفة المحتملة ، وهنا تفترق نظريه القرار الحديثة عن علم المحاسبات والتكاليف الإقتصادي ، والكلاسيكي لكي تدخل في صلب علم الإدارة ، وتحليل الأزمات والإحصاء .

1- الحالات التي ترى الإدارة العليا ضرورة إتخاذها .

2- الحالات التي تحال إلى المرؤوسين لاتخاذ قرارات فيها.

 3- حالات المباداه و الابتكار التي تنبع من شخصية الإداري وتستهدف تغير حركة النشاط القائم إلى ما هو أفضل .

وفى جميع الحالات ينبغى دائماً وضع معايير للحكم وذلك حتى يمكن تقييم البدائل المقترحه كل المشكلات ، وتعتبر هذه المرحله من أدق مراحل عماية إتخاذ القرارات حيث يمكن أن تتداخل فى هذه المرحله قيم وتطلعات الفرد والمشروع على السواء.

وبذلك يجد الإدارى نفسه أمام عدة حلول أو قرارات محتمله فى ضوء السلطات المخوله له ثم يقوم بتقييم هذه الحلول أو البدائل لتقدير النتائج المترتبه على كل منها ثم يختار أفضل البدائل باعتبارها أكثر الحلول احتمالاً للنجاح ، ثم يصدر بالبدائل الأفضل القرار .

#### كيفية ترشيد إتخاذ القرار

من العناصر النظرية الهامة فى ملطة القرار هو ما يعبر عنه بالرشدانية ، فمعنى بالرشد أن يكون القرار معبرا عن أفضل البدائل التى تتوخى أفضل المبل لبلوغ الهدف الذى من أجله أتخذ القرار ، ويبدو أن كلا من النظريتين السيامسية الديمقر اطية والإقتصادية ، الكلاميكية قد اهتمت بصوره الفرد كمخلوق رشيد من تصرفاته .

فالنظريات السياسية تفترض في الفرد أساساً أن يكون مدركا ، حر الاختيار ، دقيقاً في تفصيله ، يستطيع خلال المناقشة والجدل والبحث أن يصل إلى استنتاجات معقولة ، وتفترض النظرية الإقتصادية في مجالها توافر الفرد الذي يتعقل في الإنفاق ، ويختار أفضل السلع التي يحتاج إليها باقل نفقات ، ويستطيع التنبؤ في المجالات الإقتصادية .

على أن هذا الإصرار على افتراض الرشد في تصرفات الفرد قد تتعرض لهجوم الكثير من الكتاب في مجال الإدارة ، الذين يؤمنون تماماً بأن هذا الاتجاه يتطلب وجود إنسان لم يخلق بعد ، وفي مقدمة هؤلاء " سيمون " الذي يقول إن ما يتطلع إليه الفرد في الواقع هو الوصول إلى قرارات " معقولة " وليست قرارات رشيده فنحن عادة نتأثر بالقيم والإعتبارات المختلفة المتصلة بالقرارات التي نتخذها ، ومن ثم فإن قراراتنا قد تبدو غير رشيده إلى حد ما .

وينظر علماء الإدارة إلى الرشدانية في القرارات الحكومية بنظرة تختلف عن تعريف العلماء في مجالات العلوم التطبيقية ، نتيجة لاختلاف العناصر الأساسية التي تكون الرشدانية في كلتا الحالتين ، ولارتباط الإدارة في الحكومة بالسياسية ارتباطا وثيقا ، ومن هنا كانت تصرفات المنفذين والإداريين في بعض الأحيان غير مفهومة لدى الغريق الأخر.

ولعل في مقدمة الأسباب التي تؤدى إلى هذا اللبس أن المنفنين والإداريين يتأثرون في عملية إتخاذ القرارات بعناصر غير موضوعيه أكثر من ما يفعل العلماء والخبراء والمتخصصون ، ذلك لأن الإداري بالضروره لا يعمل في فراغ ، ولكنه يعمل في إطار البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمنظمة أو المؤسسة ، أي في إطار البيئة وأهم مقوماته ومكوناته الدعامة البشرية ، والذين لهم دراية وعلم بالمعلوك البيئة وأهم مقوماته ومكوناته الدعامة البشرية ، والذين لهم دراية وعلم بالمعلوك البشرى ومؤثراته وإتجاهاته لدى الأفراد المختلفين يعلمون جيدا أنه يخضم لقاعده معينة يمكن استنباطها أو إتباع أحكام ثابته لها ، ومن هذا كان العمل في المنظمات البشرية بصفة عامة يحتوى درجات من عدم الرشد ومحاولة تنظيم اجتماعي وفق معايير علمية وفنية محضة غير ممكن عمليا ، ولو أمكن فإن نتائجه لن تكون طيبه ، لأننا بذلك نتجاهل الاعتبارات غير الرشيده للمعلوك البشري فمما لا شك فيه أهداف الكفاية التي تتوخاها المنظمة غالباً ما تتحداها أو تنافسها الأهداف الشخصيه للعاملين والوظائف الذفيه المعلطه والأمن والبقاء وما إليها ، مما يجعل

إتضاذ القر ارات عمليه فنيه إجتماعيه في الوقت النظريه الكلاسيكيه للرشد في القرارات الإداريه .

ومما تقدم يمكن أجمال العوامل التي تؤثر في مدى رشد القرارات في مجتمع متغير فيما يلي :.

- [- صعوبة التنبؤ بالمستقبل ، وبما يمكن أن يكون عليه الموقف تماما في نهاية كل مرحله من مراحل التغيير .
- 2- صعوبة التحكم في عوامل التغيير وفي مقدمتها التقدم العلمي والإنجار السكاني والموارد المالبه والإمكانيات الماديه.
- 3- سرعة التغيير القاهري لإمكانات البشر وطاقاتهم وما ينجم عن ذلك من مشكلات الإسكان والإستهلاك والمواصلات والتعليم والصحه وما إليها.
- 4- عدم وضوح فلسفة معينة تقود عملية اتخاذ القرارات والسماح بممارسة التجريه والخطا كإحدى السمات الهامة للتغيير

و هكذا نجد القرارات تتأثر بعوامل غير موضوعية مثل السياسة وصداع القوى والمصالح المختلفة ، واتجاهات الجماهير ، والقيم والعادات والتقاليد إلى جانب تأثير من يتخذ القرار بالعوامل والمؤثرات التي تتدخل في سلوكه وتصرفاته وتحدد قدراته واستعدادته ومنها بيئته ونشأته وتعليمه ومستوى نكائه وميوله وأفكاره واتجاهاته ومشاعره وما إليها .

ومن أجل هذا فبن علماء النتظيم والإدارة يرون أن عملية إنضاذ القرار تتطلب ضرورة إتخاذ عدة خطوات من المفوضين بملطنها نتلخص **فيما يلى** :

1- التعرف على المشكلة.

2- تحليل المشكلة .

- 3- أيجاد بدائل لحل المشكله.
- 4- تقييم البدائل لحل المشكله.
- 5- الإختيار من بين البدائل.
  - 6- إتخاذ قرار علمي .
  - 7- المتابعة وتقدير النتائج.

وهذاك إجماع على ضرورة التعرف على حقيقة المشكلة وأن الإداريين الذين يكون لديهم استعداد للتعرف المشكلات ، وبذل الجهد للتعرف بدقه على كل ما يحيط بها ويعرفون مرؤوسوهم بها مثل هؤلاء المديرين يساعدون منشأتهم على تحقيق نجاح كبير أما هؤلاء المديرين الذين لا يسعون للتعرف على المشكلات و لا يشركون مرؤوسوهم معهم في مناقشة ما قد يطرأ من صعاب أو عقبات فإنهم للأسف الشديد يجعلون المرؤوسين يعيشون في وهم أن لا مشكلات لديهم لذلك فإنه لمجرد تغيير المدير لأى سبب من الأسباب ، وإحلال أخر محله يؤمن بأساليب الإدارة العلمية فإنه بمجرد ممار منة للتطبيق العلمي للعملية الإدارية ، يفاجا هو ويفاجا معه المرؤوسين بوجود الكثير من المشكلات .

من أجل ذلك ، فإن " جارونر مدرفى " كتب موضوع بعنوان " المعلوم والمجهول فى ديناميكية الإدراك الإجتماعى " موضحاً أن جميع التجارب التي أجريت ميدانيا وتجريبيا تؤكد على ضرورة الإحساس الكامل بكل ما هو حولنا .... وما يثيرنا .... وما يثيرنا .... وما يثيرنا يبدنا .... بل إنه يشير إلى بعض الدرسات تؤكد أنه كلما أحاط الغموض بالمواقف التي تجتازها فإن هذا يترتب عليه ضعف إدراكها لها .. وبالتالى ضعف إحساسنا بها وهكذا تتلاشى حتى على التعرف على حقيقة ما يكون حدث لنا .

كما وأن هذاك بعض الدراسات توضح أن بعض الإداريين قد يجدون أنفسهم في مواقف تهدد أمنهم شخصيا ، وحينئذ يتصرفون من وحي إدراكهم العوامل التي تهدده ، وليس على أساس الأبعاد المحيطه بتلك المواقف تماما ، كما وأن هناك احتمال آخر ، وهو أن بعض الإداريين يدركون المشكلة ويرونها لا تهددهم شخصيا ولا يتأثرون بها وحيننذ يكون تصرفهم نابعاً من هذا الإحساس ، إن مثل هؤلاء المديرين ، غالباً ما يعطون الوزن الأكبر " لقيمتهم الشخصيه " ... أى قدرتهم ووزنهم في المشروعات التي يديرونها .. وهم في نفس الوقت على علم تام بأن العاملين في هذه المشروعات ينظرون إليهم بنفس النظره .. أي معرفه أن هؤلاء المديرين لهم من القيمة والوزن والقدر ما يسمح لهم أن يتصرفوا وفق إدراكهم الخاص .. بل إن بعض الدراسات توضح أن نظرة العاملين لهؤلاء المديرين .. غالباً ما تعطيهم حتى أكثر من قيمتهم .. وقدرتهم .. ووزنهم وهذا المديرين .. غالباً ما تعطيهم حتى أكثر من قيمتهم .. وقدرتهم .. ووزنهم وهذا يصبغ على المشروع الذي يسود بقبول الأمر الواقع .

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن الطريقة التي يعبر بها صانع القرار عن المسكله ، خلال مرحلة التعرف عليها والتحديد لأبعادها لها أهميتها إذ أن مساعديه سيقيدون في تصرفهم بإطار المعرفة الذي حددها لهم ، ومن أجل ذلك ينبغي دائما التعرف بدقة على المشكلة وأبعادها ، واستخدام الألفاظ الدقيقة التي تعبر عن حقيقة معناها .

وتتطلب الخطوات العلمية للقرار ، أنه متى تم التعرف والتحقق ، وتحديد المشكلة ، أن تتبع الخطوات نحو تحليلها وتقييمها ، وهذا يضع أمام من يناقشون المشكلة أسئلة كثيرة منها مثلا : ماذا تعنى المشكلة بالنسبة لى ؟ وماذا تعنى المشكلة بالنسبة للمنظمه أو المؤسسه ؟ وماذا أريد أن أفعله بالنسبه لهذه المشكلة ؟ وماذا نريد أن نفعله سويا بالنسبه لهذه المشكلة ؟ وماذا هى فرص اتخاذ القرار ؟

أن الأمور الهامة التى ينبغى على الإدارى فى جميع المستويات أن يقررها ، بعد أن يتعرف على حقيقة المشكلة وأبعادها أن يقرر ماذا كان عليه أن يبدأ فى حل المشكله ، أم الظروف المحيطة ودرجة اهميتها تسمح له بإرجاء حلها ... إذ أن رجل الإدارة بحكم موقعه الرئاسي لزمه الكثير من الأعمال ، وينبغي عليه أن يتحقق من يتخذ القرار ؟ ومتى لا يتخذ القرار ؟ وهذا يتطلب منه أن يتحقق من درجة إلحاح الموقف وأصل المشكله وما إذا كان هناك غيره يستطيع أن يتولى حل هذه المشكله بأسلوب أقدر وأفضل إلى غير ذلك من الاعتبارات .... وفي هذا بقول " ديشترد بارنارد " في كتابه " وظائف المديرين " أن الأصول العلمية لإتخاذ القرارات التنفيذية تتطلب عدم التصدى المشكلات في غير أوقاتها الملامة وعدم التصدى لاتخاذ القرارات التي يكون الغير من هو أقدر على التصدى لها .

#### صدى صنع القرار:

ان إصدار القرار الرشيد يفترض بطبيعة الحال من سلطة صانع القرار حصرا كاملاً بكل المعطيات الواقعية وإلماما تاماً بها ، بعبارة أخرى معرفة كاملة بالبدائل والنتائج ، كما يفترض أيضاً إدراكاً كاملاً للمعطيات القيمية المرتبطة بجوهر المشكلة ، وهذا أمر لا يتحقق تماماً في الواقع ، وإذن فعلى صانعي القرارات أن يبحثوا عن هذه المعطيات ، ولكنهم بواجهون خلال بحثهم هذا قيوداً عديدة ، صنفها " سيمون " إلى ثلاثة فنات :-

الغنة الأوليم : تتعلق بالمهارات والعادات وردود الأفعال اللانسعورية التي تحدد بطريقة الية أداء الغرد والقرارات التي يتخذها .

الفنة الثانية : تتعلق بالضغوط المفروضة على الرشد وهي ضغوط تمارسها الدوافع والقيم وانتماءات الفرد .

الفئة الثالثة والأخيرة: تتمثل في مقدار المعرفة الأساسية التي لدى الفرد والمعلومات المقاحه له ولقد أوضح "سيمون " أن هذه القيود الثلاث تحدد نطاق الترشيد ومداه ، لأنها تحدد نوعية البدائل ومقدارها ، كما أنها توثر على تحديد النتائج المتوقعه بل وتلعب دورا في قصورها وإدراكها ومن الطبيعي أن إصدار القرار الرشيد يفرض على التنظيم شكلا تنظيميا مهما ، عليه أن يحدد مسؤليات

وأعباء كل فرد تخديدا دقيقا ، وعليه أن يرسم له الأهداف التي بمقتضاها يصدر القرار ، ثم عليه بعد ذلك أن ينشأ ميكانيز مات تنظيمية مثل القواعد الرسمية ، وقوات الإتصال ، وبرامج القدريب التي تسهم في إدراك بدائل صنع القرار ، على النقطة الهامة التي يتعين توضيحها هذا هي تسلسل السلطة بحدد بطبيعة نوع القرارات ومداها ، باستثناء تلك التي تسعى إلى تحقيق أهداف نهائية أو قصوى ، نلك لأن هذا التسلسل يركز على النوع الأول من المعطيات التي حددها "سيمون" الواقعية أكثر ارتكازه على النوع الثاني ، العتمية ، وإستنادا إلى ذلك يصبح مسلسل السلطة بمثابة إطار المسلسلة من الوسائل والغايات لأنه يحدد لكل فرد مهامه واهدافه لحين يصبح قادراً على اختيار الوسائل التي تضمن تحقيق أفضل هذه الأهداف .

## المشاركة في صنع القرار

ينظر علماء الإدارة والإجتماع إلى أن المشاركة في صنع القرار هو لب العلاقات الإنسانية ، وقدموا في هذا المجال إسهاما كبيرا كان له بالغ الأثر في منح دراسة العلاقات الإنسانيه مزيدا من العمق والإثراء والقدرة على تقريم نتائجها . ومع ذلك فقد زعم هؤلاء العلماء أنهم يقدمون بذلك نظرية تكاملية في التنظيم ، تحاول التفسير في كل مظاهر السلوك وكذلك في البناء التنظيمي ، وبهذا يستكملون بعض جوانب القصور في ميادين العلاقات الإنسانيه .

لقد اهتم علماء العلاقات الإنسانيه بدراسة الجوانب غير الرسميه للبناء التنظيمى وخاصة أنساط السلوك والمعايير التي تنشأ نشأه تلقائية خلال عملية التفاعل الإجتماعي ، ولقد أدى بهم هذا الاهتمام إلى الإعتقاد ببعض النشاطات الرشيدة في التنظيم الإدارى ، متجاهلين العلاقات الإجتماعية السائدة فيه وما يتخلله من مشكلات ، وشاركهم في هذا الاتجاه أيضا أصحاب النظرية الإقتصادية في التنظيم .

وفى ظل هذه الظروف قدم " هيربرت سيمون " إسهاما هاما فى الدراسات المنفسية الإجتماعية لصنع القرار ، وينطلق " سيمون " من قضية أساسية هى أن السلوك فى التنظيم هو أو لا وقبل كل شئ سلوك هادف ، فالناس بنتظمون فى تنظيمات لكى يحتقوا هدفا مشتركا ويتطلب تحقيق هذا الهدف تنسيقا واعيا دقيقا بين النشاطات التى يؤدونها ، ويرتب " سيمون " على هذه القضيه قضيه أخرى ، هى أن صنع القرار هو محور أى تنظيم كما أن المشارك فى صنع القرار هو أحد أشكال دعم المحلقات الإنسانيه فى الإدارة ، وفى نفس الوقت هو تتويج للإعتراف بأهمية المحلقات الإنسانيه فى الإدارة ، وبجانب ذلك يستطيع البحث العلمى من خلال تتويمها أن يحدد أهم ملامح فعالية الأداء ، وهو غاية التنظيم ومرمى أهدافه .

وفى ضوء الإعتبارات المسابقة سنحاول أن نحدد ما أهمية المشاركه فى صنع القرار وملامح فعاليتها ؟

## أولاً : ما هي المشاركة :

تعنى المشاركة فى صنع القرار على وجه التحديد هى اشتراك المرؤسين مع القيادة فى اتخاذ القرارت الإدارية المختلفة التى تتعلق بتخطيط العمل وتنظيم الجهود اللازمة لادانه وتنفيذه والرقابة على هذا التنفيذ.

وينظر علماء الإدارة إلى هذه المشاركه بأنها تفاعل الفرد عقلياً وإنفعالياً في موقف الجماعة بطريقة تشجعه على المساهمة في تحقيق أهداف التنظيم والمشاركة في تحمل المسؤلية.

ومن هذا التعريف تشير " مارس فوليت " إلى ثلاثة أركان رئيسيه مهمه فى مواف العمل لتحقيق مشاركة العاملين فى صنع القرارات وهى :

أن المشاركة تقتضى التفاعل العقلى والإنفعالي ولا تقتصر على وجوه النشاط
 البدنية أو العضلية وحدها ، ولذا فإن الإدارى الذي يقوم بإجراءات المشاركة

- مثل عقد اجتماعات للعاملين واستطلاع أرائهم ، ولكن يكون من الواضع للافراد أن رئيسهم شخص استبدادي لا يتقبل أي أفكار منهم لا يشتركون عقلياً إذ لا يقدمون أي أراء للمناقشة ولا يعتبر ذلك مشاركة.
- 2- أن تدفع المشاركة العاملين إلى المساهمة في الموقف بتهيئة الفرصة لاستخدام قدرتهم على الإبتكار والمبادأة للوصول إلى أهداف التنظيم ، وتختلف المشاركة في ذلك من مجرد الموافقة التي تعتمد أفكار الإداري وحده التي يقدمها وحدها للحصول على موافقة المجموعة ، فالأفراد المذين يوافقون لا يشتركون أويساهمون في صنع القرار بل يوافقون فقط ، والموافقة ذاتها تخدم غرضا مهما وهو الإتصال أي نقل أفكار الرئيس إلى مرؤسيه ، ولكنها لا تعتبر مشاركة ، إذ أن المشاركة تعنى الانتفاع بأراء جميع أفراد المجموعة وقدرتهم على الابتكار .
- 3- تشجيع الأفراد على المساهمة في تحمل المسؤليه أو يشعرون بأنهم متفاعلون مع الموقف وأنهم مشتركون في اتخاذ االقرار وبالتالي هذا يساعد على نجاح القرار

#### ثانيا : أبعاد المشاركة في صنع القرار :

- ماز الت قناعة علماء الدراسات السلوكية بفعالية المشاركة في المنظمات الإنسانية وإدارتها مرتبطة بثلاثة أبعاد أساسية هي :
- إختيار الوقت الملائم للمشاركين فى صداع القرار بما لا يدؤثر على
   وقت العمل
  - 2- سيكولوجية المشاركة ومكانتها المعرفية في قضايا ومشاكل العمل .
- 3- ديمتر اطية المشاركة ، بما لا يؤثر على سلطة الإدارة وفي نفس الوقت لا تهدد مصالح المشاركين .

والشئ الذى يرتبط بهذه الأبعاد هو التنميق بين المشاركة وسياسة النسق الكلى المتظيم بما يضمن وحدة قراراته ، والشئ المسلم به أن المشاركة فى التنظيم مازالت تلقى درجة متبولة من النماذج . وأن تنظيم فعالية استخدامها بقدر ما وجدت قبولا من الإدارة بقدر ما وجدت مقاومة من بعض الإدارت الأخرى ، وهذه المقاومة جاءت من شواهد تجريبية فى بعض الشركات التى كشفت عن استغلال المشاركين للعملاء نتيجة مكانتهم أو استغلال مكانتهم فى وظائف يمارسون فيها المشاركين المعدد فى ضموه إدارة المشاركة وهو ما دفع ببعض الشركات الأمريكية التى واجهت مثل هذه المواقف أن تضع قواعد بيروقر اطيه أكثر شده لوضع هؤلاء وتنظيم العمل .

## ثالثًا: فعالية المشاركة في صنع القرار:

فى سؤال يطرحه "ديفيز" يقول فيه: هل أسلوب المشاركة فى القرار يعنى إهدار مسؤلية السلطة! وفى نفس الوقت يجيب على المؤال بقوله: أن السؤال يحمل فى طياته بعض المعانى التى تقلق الذات وتفقدها الثقة فى النفس.

الشئ المسلم به أن تفويض السلطة للمشاركة الجماعية في اتخاذ القرار لا يضعف السلطة التنفيذية للمدير أو المسلول ، بل على العكس فهو يؤدى إلى فعالية تحمل المسئولية للمشاركة ، خاصة في مجالات المنظمات الكبرى ، لقد أثبتت الحقائق في بعض المنظمات الكبرى أن تفويض السلطه أدى إلى تنمية المسئولية في مجالات العمل وفي نفس الوقت كان التفويض دعما لقوة الرئيس بين جماعته ، ومن ناحية أخرى قبول طرح أفكاره طالما أنها تتمشى مع أهداف الجماعة ، وفي نفس الوقت النزامهم التيمي بتنفيذ هذه الأفكار .

وتقودنا فكرة تفويض السلطة والمشاركة في صنع القرار ، إلى ترابط القرارات من أجل صالح العاملين لتقويم الخاضسين لهذه القرارات مسع الوضع فسي الإعتبار ظروف التنظيم وأهدافه والواقع أن المثماركة تعد ظاهرة ذات متغير ات نتحدد دانما في الواقع العملي إلى أربعة أبعد متفاعلة وهي :

1- القيم الكامنة التي تواجه مختلف العاملين وتحدد أهدافهم.

2- ما تتسم به نظم المشاركه ذاتها .

3- القيود البينية والإجتماعية والفرص المتاحة لظهور عمليات تتعلق بالمشاركة.
4- محصلات المشاركة على مستوى الفرد والمنظمة والمجتمع ، ونستطيع القول افتراض أن الأبعاد السابقة تشكل المحاور الرئيسية التي تحدد المشاركة ، فإنه يبدو من المناسب أن نبحث بإيجاز عن مقاصد المشاركة في المجتمعات الحديثة، ومن ثم يمكننا أن نفرق بين ثلاثة مستويات مختلفة يجب أن نبحث على أساسها مفهوم المشاركة في ثلاثية متفاعلة هي ( المستوى الفردى ، والمستوى النظيمي ، والمستوى الإجتماعي) .

المستوى الفردى: بالنسبة لهذا المفهوم نجده يدخل فى نطاق النظريات السيكولوجية المختلفة ، والتى يمكن أن تندرج تحت مفهوم نظرية النمو الفردى ، والمشاركة فى صنع القرار هنا تعد عمليه آليه لحفز النمو الإنسانى وبلورة قدرته على التأثير ، والسيطرة ، ومن ثم يمكن أن تتصور المشاركة على أنها عامل أساسى فى تكوين الشخصية والفرد ، وإذا ما أدركنا الفقرة الزمنية التى يعيشها الإنسان ، نجد ثلثها فى المتوسط بعضها فى العمل ، ويكون من الواضح أن المنظور . المشاركة فى منظمات العمل سوف تكون لها بالضروره أثارها على هذا المنظور .

المستوى التنظيمي : إذا نظرنا إلى معنى المشاركة في صنع القرار من منظور التنظيم تلاحظ اتجاهين يوضحان هذا المعنى .

الأولى: هو أن تنظر إلى المشاركة على أنها المبدأ الأساسي لكل تنظيم ، بمعنى إنه لا يمكن تصور منظمة بدون مشاركة من جانب أفرادها في اتخاذ القرار . الشائى: أن تكون المشاركة وسيلة لأهداف محددة على سبيل المشال ، قبول الإعضاء لسياسة المنظمة وإشعار العاملين بقيمتهم فى المشاركة فى شنون التنظيم، بمضاعفة حافز العمل والإنتاج .

المعسوى الإجتماعى: يبدو أن المشاركة فى صنع القرار حظيت بأهمية خاصة بسبب النظرية الديمقر اطبة التى ترتبط ارتباطا عضوياً بحق تقرير المصير عند الغرد ، وأنها حق إنساني لا يمكن الإستغناء عنه ، ومن ثم فهى قيمة إنسانية فى حد ذاتها بجب أن تتحقق وتتأكد من جميع مناشط الحياة .

وفى الختام يمكن القول أن موضوع سلطة القرار والمشاركة فى صناعته يعكس الفضل السبل لتحقيق التنظيم ، وكفاءة القرار ات التى تتخذ فى مستوياته المختلفة لقد كشفت العديد من الدراسات الميدانية التى قام بها الباحثون حقيقة أن المشاركة فى صنع القرار يعكس روح الديمقراطية فى التنظيم أو المؤسسة أو الشركة أو القطاع، كما أنه لب العلاقات الإنسانية فى الإدارة الناجحة التى تحرص على تحقيق أقصى الغايات المطلوبة منها وتساهم مساهمة فعالة فى تحقيق التقدم والرقى فى نميج المجتمع التى تنتمى إليه .

# الفصد الرابع

البنساء التنظيمي الإشسرافي

# البناء التنظيمي الإشراقي

من المتعارف عليه أن أى تنظيم يرتبط بسلسلة من العمليات الإشرافية وذلك لضبطه والتحكم فيه بالرغم من تعدد عمليات الإشراف في مستويات التنظيم الصناعي ، فيمكن القول أن الوظيفة الرئيسية للإشراف هي إدارة العاملين في المستويات الدنيا داخل البناء التنظيمي للمصنع ، ومع ذلك يفترض أن الذي يقوم بالإشراف هو كأى عضو آخر من الإدارة ، إلا أن وظيفته ومركزه يختلفان في الواقع عن الأخرين ، كما يظهر في تسلسل القيادة في أى منظمة صناعية ، وكما هو معروف بالنسبة لهذا التسلسل نجد أن رئيس الشركة يدير ويوجه الإدارة العليا من نواب رئيس مجلس الإدارة ومساعديم ، كما أن نواب الرئيس يوجهون جماعة الإدارة الوسطى ، ومن ناحية أخرى يدير رؤساء الإدارات والأقسام أسرة إدارية مكونه من المشرفين ، أما مشرفوا الخط فيرأسون المجموعه التي تدير غير العمال، وهؤلاء المشرفين ، أما مشرفوا الخط فيرأسون المجموعه التي تدير غير وظيفة المديرين في القيادة ، لأن الجماعة التي يشرف عليها الملاحظون تختلف وظيفتهم عن عن الجماعات التي يشرف عليها المديرون الأخرون ويتطلب الموقف بالنسبة عن الممرفين من أن يتفاعل في علاقته في السلطة مع جماعتين هما :

1- المرؤسين من العمال الذين يعملون في نطاق إشرافه .

2- رؤسانه من المديرين الذين هو في نطاق إشرافهم.

أما بالنسبه للمديرين فالمعروف أن هؤلاء ، يتعاملون مع مستويين من مجموعة المديرين ، بعضهم كرؤساء ، والبعض الأخر كمرؤسين .

والواقع أن المشرف للخط الأول " الملاحظ " تزداد مهمته فى التحيد نتيجة ضغوط الأقسام الإستشاريه فى المنظمة أو الشركه أو المؤسسة وكذلك اللجان النقابية للعمال وسلطة رؤسائهم فى الإدارة الوسطى ، وفى كل الحالات فإن موقف المشرفين فى النسق الإدارى يقع بين حدود الإدارة والعمال ، والواقع أن المشرفين يدركون أنهم كانوا عمالاً ويتوقعون فى ظروف التغيير بأن يعودا إلى عملهم الأصلى ، وهذا التوقع هو ما يشعرهم بالقلق الدائم لأن له معنى أساسى هو افتقار المكانة الإدارية والسلطة التنفيذية .

ومع كل هذه التوقعات ، فهذا لا يعنى أنهم يواجهون المتاعب بشكل دائم ، خاصة فيما يتصل بالتوفيق بين قرارات الإدارة ورغبات العمال أو الدور الثنائي لهما ، وهي بالنسبه للمشرف الناجح لا تشكل أى مشكلة إذا كان أهداف وتوقعات الإدارة والعمال متطابقة بشكل عام ومعروفة لكل منهما ، ولكن إذا فشلت الإدارة في التعرف على هذه الثنائية وحاولت أن تجذب ولاء المشرف إلى جانبها ، فإنه قد يفقد القدره على التصرف كممثل للإدارة ، وفي المدى البعيد يفقد فاعليته في معاعدة العمال في الوصول إلى أهدافهم .

# الدور الذي يلعبه المشرف:

حاول علماء الملوك الإدارى تحديد أدوار المشرف في النسق التنظيمي المصنع في خمسة أطراف أطلقوا على خمسة من القائمين بها صدفات الرجل الرئيسي ، والوسط الهامشي ، والعامل ، وخبير العلاقات الإنسانية ، ومع كل صفة تحددت مكنة هذه الأدوار وفعاليتها في الهرم التنظيمي للمصنع.

# أولاً: الرجل الرنيسي:

ينظر رجال الإدارة التقليدية إلى المشرف بأنه الرجل الرئيسي أو مفتاح العمل الذي لا غنى عنه في إدارة المنظمة ، فهو يتخذ القرارات في عملية إنجاز العمل ، وهو يمثل الإدارة أمام العاملين ، ويقيمه العاملون كما يقيمون الإدارة ، ومن ناحية أخرى يقوم بتمثيل العمال لذى الإدارة كما تعرف الإدارة العليا عمالها أساسا عن طريق الممثرف وعلى ذلك فهو عنصر أساس وضرورى جدا لانه يشغل منصبا

حاكماً عبر سلاسل السلطة و الإتصال ، ويستطيع أن يعرف كل شئ وأى شئ يمر عن طريقه إلى أعلى أو إلى أسفل وهو فى ذلك يمثل مركز الإتصمال الذى يدور حوله كل شئ .

## ثانياً: الرجل الوسط:

يواجه المشرف في إطار هذا المفهوم ضغوطا إجتماعية متعارضة من الإدارة والعمال ، فالإدارة تحدد له مجموعة من التوقعات التي تشمل غالبا العمل على منع الفاقد وحفظ النظام بين العاملين ، ومراقبة الإنتاج ، وعموما تنفذ خطط الإدارة في العمل وفي تحقيق الأهداف ، ويتطلب هذا ولاءه التام للإدارة وتكريس أكبر قدر من جهوده لها ، وكثيرا ما تكون توقعات الإدارة إلى حد كبير فنية وتدور أساسا حول الإنتاج ، ومن ناحيه أخرى تتصل أساسا بالضغوط التي يوجهها العمال إليه بمشاعرهم ، فهم يريدونه أن يكون "مشرفا طيباً " وأن يجذبهم المتاعب والمشاكل، وأن يرفع توجماتهم ورغبارتهم إلى الإدارة وأن يكون أساسا موالياً

وباختصار تتوقع الإدارة من المشرف مجموعة من الاستجابات المعنية ، في حين يتوقع منه العمال مجموعة أخرى ويقف هو بين القوى المتعارضة وسط هذه التوقعات مادام لا يستطيع الإستجابة الكاملة لتوقعات الجاتبين معا ، وكل ما يمكن أن يتوقعه هو الشعور بالإحباط ، ففي إطار مفهوم الرجل الرئيسي كان ممثل الإثنين معا ، اما في موقع الرجل الوسط فيعتبر فقط وسيط أو صمام أمان بين قواهم المتعارضه وهو في هذا ضحية الموقف ، وعلى هذا يكون شعوره أقل بالإيمان والإطمئنان على علاقاته بمروسيه وروسائه جميعا .

## ثالثاً د الرجل الهامشي :

يعد مفهوم الرجل الهامشى من المفاهيم المستعاره من علم الإجتماع ، ويشير إلى حقيقة أن المشرف يقوم بعمل هامشى فى أوجه النشاط والعوامل الرئيسية التى تؤثر فى إدارته ، والملاحظ أنه فى هذه الحاله يكون كالمغترب فى بناء السلطة ، المديرون لا يتقبلونه ، ورجال الإنتاج يهملونه ، ظم يصبح حتى واحداً من العمال ، فلإداره العليا تلقى التأييد بين المساهمين والمديرين الأخرين والخبراء الإستشاريين، كما أن العمال أنفسهم أصبحوا يجدون الحماية من نقاباتهم وأصبح السيؤال هنا .. من يؤيد الملاحظ ؟ وأين هو فى بناء المعلطة ؟ ورغم أن صورة الملاحظ أصبحت هامشيه إلا أنها فى الواقع موجودة فى المنظمات الصناعية إلا أن إدارته لنطاق عماله أصبح يضعه فى موقف يشعره بالهامشيه منذ البداية ، هذا الملاحظ بمجرد توصيلها كقناه إتصال فقط ، ليس له أى دور مما أدى إلى أن يكون دوره فى علاقات العمل دوراً سلبيا إلى حد كبير بالمقارنة إلى دور النقابات دور النقابات والإدارة فى المفاوضات التى نتعلق بمشكلات العمل والعمال .

ومن العوامل التي أدت إلى ضعف مكانة الملاحظ في نطاق إشرافه مراجعة قراراته من خلال لجان الشكاوى ، وهذا ما أفقده الكثير من سلطته وجعله في وضع هامشي بالنسبه للعمال والإدارة .

والواقع أن ظاهرة الملاحظ الهامشى أصبحت ظاهرة شائعة فى المصانع الكبيرة والواقع أن ظاهرة الملاحظ المعامل مع والصغيرة فى معظم الدول المتقدمه وفى كل الحالات أصبحت النقابات تتعامل مع رؤساء الملاحظين بشكل مباشر مما أفقده سلطته ويبدو أن هذا الدور الهامشى ملموس بشكل واضح فى الورديات الليلية التي تقل فيها مواقف التوتر وصنع القرار.

## رابعاً: مجرد عامل آخر:

تتلخص وجهة النظر الرابعه فى دور الملاحظ بانه يحمل الإسم المهنى ، ولهذا تنظر إليه الإدارة كأحد العاملين فقط وكان الإعتقاد المائد بأن الملاحظ ليس من حقه أن يملك أى سلطة ، فمهمته تنفيذ القرارات ، ولهذا يقوم بدور العامل الذى يقدم الخدمات ويقوم بالمهام والمأموريات التى توكل إليه ، ويتصل بالعمال ويجهز السجلات المطلوبة .

## خامساً: خبير العلاقات الإنسانية:

تنظر الإدارة إلى المشرف في بعض المواقف على أنه أساسا خبير علاقات إنسانية و هو في هذا الإطار متخصص كمعظم رجال المهنة الإستشارية الذين يتعامل معهم ، فهو يوجه إهتمامه إلى الجانب الإنساني في العمليات في حين يتناول أيضاً هو الجانب الفني منها ، و هو في ذلك ليس هامشيا لأنه بالتاكيد جز ء من هذه الأنشطه ، كما أنه ليس الرجل الرئيسي بل يعتبر واحدا من المتخصصين العديدين في المنظمه الذين يو اجهون مشاكل العمل ويتخصص في العلاقات الإنسانيه ، وتميل هذه النظره إلى الظهور في خطوط التجميع وقد تناول أحد المديرين في مصنع السيار ات ذلك كما يلى تمثل العلاقات الإنسانية 90% من وظيفة الملاحظ على خط التجميع في الشركات الصناعية وينسق له مساعديه ، وفي كثير من الأحيان لا تكون لديه الخلفية الفنية ، فإذا كان يمتطيع معالجة العلاقات الإنسانية فيمكن تدريبه على الكفاهة الانتاجية والتي تشكل 10% من وظيفته ، أو يساعده آخر في المجالات الفنية ، فهل النظرة إلى المشرف كخبير للعلاقات الإنسانية صحيحة؟ .. والواقع أن المهارات الإدارية تتطلب مهارات إنسانية في السلوك الإداري وتكون هذه المهارات مزيجاً متوازياً بين الإدارة الفنية والسلوكية ، ويميل الملاحظون أنفسهم إلى النظر إلى العلاقات الإنسانية على أنها أكثر المهارات أهمية للأداء

الناجح ، فعندما طلبا من أربعة وستين مشرفاً في الصناعة أن يختاروا أهم ثمانية وعشرين إختيار ، تؤدي إلى أحسن أداء جاءت العلاقات الإنسانية في المقدمه .

## الأعمال التي يقوم بها المشرف:

- 1- العلاقات العامة .
- 2- الإشراف على الجودة.
  - 3- سجلات الإنتاج.
- 4- التكلفة الاقتصادية للإنتاج.
- 5- الاشراف على التوقيتات الخاصة بالعمل والعمال.
  - 6- طرق تحسين العمل وتطوره.
    - 7- الصيانة

## تحديد مسئولية المشرف:

تتحدد مسئوليك المشرف في أسلوبين رئيسين ، الأول : يعتمد على تحليل عمل المشرف على شكل قائمة مسئوليات ، وهذا هو الاتجاه الذي يأخذ في الانتشار الآن .

أما الثّاني: فيصف وظنفة المشرف من خلال المشاكل التي يواجهها في عمله والمثال على تلك القائمة هي:

- 1- العلاقات الإنسانية والإنتاج.
  - 2- منع الحوادث.
  - 3- حفظ السجلات.
- 4- العمل مع الإدارات الأخرى.

أما الأسلوب الشاتي : يفترض من البداية أن أي مسئولية للمشرف لابد وأن يقابلها عدد من المشاكل ، ولكي نستطيع فهم وظيفة المشرف فإننا نلاحظ أن أي عمل له جانبان

الأولى: لمجموعة من المهام الإقتصادية من أجل تحقيق هدف إقتصادى.

والثاني: أنه محلى يرتبط أعضاءه من أجل تحقيق أهداف فردية وعامة.

ومن هذا المفهوم تستطيع القول بأن المشرف لديه ثلاثة أعسال يومية رئيسية هي :-

1- أن يقوم بتنظيم العمل وتحديد خطوات إنتاجه .

2- أن يحدد للعمال واجباتهم وأسلوب زيادة كفاءتهم الإنتاجيه .

3- أن يمثل قناة اتصال صاعدة وهابطة بين الإدارة والعمال وبين العمال والإدارة.

# ويتحصر دور المشرفين في ثلاث عناصر أساسية هي:

1- المهارات الغنية التي يستطيع من خلالها تأكيد ذاته .

2- المهارات في العلاقات الإنسانية التي يستطيع القيادة في حدود نطاقه .

3- مواجهة مشاكل العمل والقدرة على تلافيها أو إيجاد حلول سريعة لها .

بالإضافة إلى ذلك يقوم المشرف بالعديد من المهام التي تخدم مصلحة العمل وتماعد العاملين على حل مشاكلهم مع الإدارة.

# الفصل الخامس

العملية الرقابية في الإدارة

## تعريف مفهوم الرقابة في الإدارة

تعرف الرقابة " على أنها الوظيفة الإدارية المختصبة بالتأكيد على حمن سير العمل وإنسجامه مع الخطط الموضوعة لتحقيقها والكشف عن الأخطاء المحتمله ومعالجتها قبل وقوعها.

أن الرقابة عملية إدارية هامة الغاية ، وهي تمارس من قبل جميع الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة وهي أحد العناصر الأساسية للعملية الإدارية ، وعليه فإنه يجدر بكل إدارى التأكد من قدرته على ممارسة هذه الوظيفه واستخدام الأساليب الممكنة لمساعدته في القيام بها .

## العملية الرقابية ومراحسها:

تتضمن عملية الرقابة ثلاثة مراحل أساسية هي:

## أولاً: مرحلة تحديد المعايير:

أن المعايير الرقابية أو معايير الأداء مرتبط أصلا بوظيفة التخطيط حيث يحدد المخطط بوضوح المؤشرات والمعايير المحددة التي تعكس مدى كفاءة تحقيق الخطة الموضوعة ، فمثلاً عند وضع خطة الإنتاج تحدد الكميات اللازم إنتاجها ، والموقت الضرورى لذلك وكمية المواد الخام الداخلة في الإنتاج ، وجودة الإنتاج , وكذلك تضاف التكلفة النهائية للكمية المنتجة .

إن دراسة وحسن تطبيق هذه المؤشرات تتضم فاعلية التخطيط ثم تاتى الرقابة فتستخدم هذه المؤشرات للحكم على مدى مطابقتها ميدانيا مع الخطة الموضوعة أصلا ، ويمكن تطبيق ذلك على المبيعات والدعاية والإعلان .... إلخ .

## للمعابير الرقابية صوراً مختلفة منها:

- 1- معايير كمية : وهي تتعلق بالمواد ، والسلع ، والخدمات ، وساعات العمل ،
   وكمية المواد الخام المستعملة ، وعدد الألات المستعملة وساعات استعمالها .
- 2- معايير نوعية: وتتعلق هذه المعايير بقياس جودة الأداء المطلوب ومطابقة الإنتاج مع المواصفات المحدده له مثل اللون ، ودرجة الصلابة أو المرونة ، ودرجة التحمل ...... إلخ .
- 3- معايير التكلفة: ويهدف هذا المعبار إلى معرفة تكلفة كل وحده منتجه ثم
   معرفة التكاليف الكلية المعلية الإنتاج.
- 4- معايير مرتبطة بالعاند: ويقصد بذلك معرفة نسبة العاند من الأرباح على رأس
   المال المستثمر.
- حعايير زمنية : والغاية من هذه المعايير هو تحديد الوقت الـ الازم للإنتهاء من
   انتاج كمية معينة وفق حاجات المؤسسة ووفق مواصفات الإنتاج فيها .

# ثانياً: مقارنة النتائج المحققة بالمعايير الرقابية: -

والفاية من هذه المقارنة هو تقييم الأداء الفعلى وجمع وتحليل وتصنيف المعلومات واستخراج النتائج اللازمة ويمكن جمع هذه المعلومات بالملاحظة الشخصية أو من خلال بيانات ونتائج كتابية أو شفوية ، والهدف من هذا هو مقارنة النتائج واكتشاف الأخطاء ومعالجتها في الوقت المناسب .

## ثالثاً: إتخاذ الإجراءات التصحيحية:

إن مهمة الرقابه هو ضمان تنفيذ الخطط المرسومه من قبل الإدارة العليا والكشف عن أى أخطاء ومعالجتها قبل وقوعها إن أمكن والإجراءات التصحيحيه تهدف إلى تعديل أى انحراف أو إتخاذ ما يلزم من إجراءات لضمان تحقيق تلك الخطط وذلك أما بتعديل الخطط نفسها أو من خلال إجراء تعديل المنفذين لهذه الخطط بما يضمن السير نحو تحقيق الأهداف المرسومه.

## علاقة الرقابة بالتخطيط واتخاذ القرار:

يعتبر التخطيط عملية سابقة للرقابة ولاحق لها ، والمسبب فى ذلك هو أن التخطيط يعتبر العنصر الأول من عناصر العملية الإدارية ، أى أنه لا يمكن القيام بأى عمل قبل التخطيط ، وبعد الشروع فى تنفيذ الخطة بما يضمن تجنب تلك الأخطاء أو أى أخطاء أخطاء أخطرى محتملة ، بعد التعديل على الخطة يتم متابعتها بالطرق والومسائل الرقابية المناسبة لضمان التأكيد من حسن سير العمل والكشف عن أى أخطاء جديدة من هنا نقول بأن التخطيط يسبق الرقابه ويلحق بها .

أن الرقابة الجيدة لا تكون مقتصره فقط في البحث عن أخطاء الماضي وكيفية علاجها ، بل تتعدى ذلك وتحاول في ضوء دراسة تحليليه وموضوعية ، اكتشاف ما قد يحدث في المستقبل من أخطاء والعمل على منعها ، ويرى بعض العلماء أن السبب الجوهرى للرقابة هو ملازمتها للخطة والتأكد من أن النتائج المرغوب في تحقيقها تعيير بالطريق الصحيح أملا في الوصول إلى الأهداف المرجوة ، وتعمل الرقابة على اكتشاف أي أخطاء محتملة قبل حدوثها وتعمل على تصحيحها.

إن الرقابة الفعالة تهدف إلى اكتشاف الأخطاء قبل حدوثها وإلى تصحيح مسار الخطه إن لزم الأمر وزيادة فعالية السياسات أو البرامج المقررة غير الفعالة ، ويمكن أن تقوم بوظائف مثل تبسيط إجراءات العمل المعقدة أن أمكن وتشمل الرقابه الأشخاص والأشياء وهذا ما عبر عنه " فايول " بمبدأ الإشراف الدائم . وللرقابة خصوصية الشمول ، أى أنها تمارس من قبل كل إدارى في المشروع أيا كان مستواه الإدارى ، إلا أن الدور الرقابي قد يختلف من حيث غاياته وأهدافه وتفصيلاته وأساليبه وتوقيته باختلاف المستويات الإدارية من حيث تدرج السلطة

الإداريه ، لذلك يكون لكل مسنول في كل مستوى إدارى حدود وأبعاد معينه من الخطط والدور الرقابي على تلك الخطط .

إن كبر المشاريع الحديثة واتساع نطاق أعمالها يجعل عملية الرقابه أكثر حساسيه ، لهذا تقوم الكثير من المؤسسات على جمع المعلومات والبيانات اللازمه واستخلاص هذه النتائج منها لوضع أسلوب رقابي عملي وجيد.

لقد برزت أهمية الرقابية في الكثير من المؤسسات مصا جعلها تكون أجهزة متخصصه لذلك ومستقلة عن الأقسام التنفيذيه وتمارس الرقابة بصبورة دائمة ، وتقوم هذه الأجهزة بمراقبة جميع النشاطات في المؤسسه والعمل على تقديم الاقتراحات إلى الإدارة العليا من أجل اتخاذ القرارات المناسبه لإجراء ما يلزم من تعديل في الإجراءات والسياسات المتبعة لرفع مستوى الأداء في المؤسسة .

## خصانص نظام الرقابه الجيد

## من أهم خصائص نظام الرقابة الجيد:

[- الملاءمة: على المؤسسة أن تستعمل نظام رقابة جبد يناسب طبيعة عملها وحجمها ، فحين تكون المؤسسة صغيرة يفضل لها اختيار أسلوب رقابة بسيط وغير معقد ، ولكن حين يكون حجم المؤسسه كبير فإن الأمر يتطلب نظام أكثر تعقيداً وأكثر ملاءمة.

2- مقارنة العائد بالتكاليف: إلى عمل تجارى يقوم أصلاً على مقارنة العوائد منه بالتكاليف التي يدفعها صاحب العمل ، ومن الطبيعي أن تحرص المؤسسات التجارية على أن تكون تكاليفها أقل من عائداتها حتى تتمكن من تحقيق الربح المناسب وينطبق هذا المفهوم على أسلوب الرقابة المستعمل.

- 3- المروضة: يقصد بالمروضة هو مناسبة أسلوب الرقابه المتبع مع إحتياجات المؤسسه وتطوير وتعديل اساليب الرقابه كلما إحتاج الأمر إلى ذلك حتى يمكن متابعة التغيرات ومواكبتها وعدم التأخر في إستخدام الجديد والملائم في مجال الرقابة.
- 4- الفعالية: ويقصد بالفعالية هو استخدام نظام رقابة جيد ومتطور يكون قادراً على اكتشاف الأخطاء والانحرافات قبل وقوعها ومعالجتها باسلوب علمى وطريقه تضمن عدم ظهورها في المستقبل، وكذلك يقوم هذا الأسلوب على معالجة الأخطاء الناجمة باقل تكلفة ممكنة وأسرع وقت وأقل جهد ممكن

#### نظام وعساصر الرقابه الجيده

يتكون نظام الرقابة الجيد من عدة عناصر لابد أن تكون فيه كى تؤدى صلية الرقابه وتحقيق أهدافها وتتلخص هذه الطاصر بما يلى:

- 1- وجود معيار محدد وواضح ودقيق يمكن بلوغه ، ويجب على واضع المعيار التاكد من أنه يناسب قدرات المؤسسة المالية والفنية وقدرات أفراد تلك المؤسسة.
- 2- وجود أسلوب ونظام تبليغ عن أى انحراف يحدث فى المؤسسة وهذا النظام
   يجب أن يحدد:
  - من هو صاحب حق التبليغ عن الانحراف ؟
    - من الذي سيتم تبليغه عن الانحراف ؟
      - كيف يمكن تبليغه بالانحراف ؟
        - متى سيتم تبليغه بالانحراف؟
- 3- تحديد من هو الشخص الذي يتمتع بحق اتخاذ الإجراءات التصحيحيه المناسبه لمعالجة الانحراف الذي تم التبليغ عنه.

- 4- تحديد أساليب الرقابة المناسبة.
  - 5- تحديد نوع الرقابة وهي :-
- وقابة قبلية " وقانية " : وتهدف إلى إكتشاف الأخطاء الممكن حدوثها قبل
   وقوعها فعلا ، واتخاذ الإجراءات التي تمنع حدوثها ، إن تلافى الأخطاء يمكن
   أن يوفر الكثير من الأموال والوقت على المؤمسة .
- وقابة بعدية أو علاجية: وهذا النوع من أنواع الرقابة يقوم بمعالجة الإنحراف
  بعد وقوعه واستخلاص العبر وكيفية منعه من التكرار أن هذا الأسلوب من
  أساليب الرقابة يدل على عدم فاعلية نظام الرقابة الذي سمح للانحراف
  بالحدوث أصلا.
- رقابة مفاجئة: قد يقرر أحد المسئولين في المؤسسة وقد تكون مصدر هذه الرقابة من جهات خارجية مهمتها الرقابة على مثل تلك المؤسسة للتاكد من حسن سير العمل في المؤسسة.
- رقابة مستمرة: وهذا النوع من الرقابة يقوم على مراقبة العمل في قسم أو
   أقسام خلال جميع مراحل العمل.
- وقابة دورية: وتقوم على أساس إجراء عملية رقابية كل أسبوع أو شهر أو
   سنة.
- وقابة داخلية : هذا يكون جهاز الرقابة هو أحد موظفى المؤسسة لهذا تسمى
   رقابة داخلية .
- رقابة خارجية: وهى رقابة تقوم بها جهة مسئولة خارجة عن المؤسسة فى
   الرقابة عليها مثال ذلك ، مراقبة وزارة الصحة على المطاعم وشركات الأدوية،
   أو رقابه البلايات على أعمال التجارية العاملة فى حدودها.
- الرقابة الإلكترونية: لقد بدأ بإستخدام هذا النوع من أنواع الرقابه حديثًا وتم
   تطويره وإستخدامه في كثير من المجالات الصناعية والأمنية كذلك.

## خطيوات الرقسابة:

إن للرقابة خطوات ناجمة وفعالة وهي عديدة يجب اتباعها للتأكد من تحقيق الغرض منها.

## وهذه الخطوات تكمن فيما يلى:

- 1- تحديد الهدف والغاية من عملية الرقابة بوضوح وجلاء لجميع المنفذين لهذه الوظيفة وللعاملين الخاضعين لها.
- 2. تحديد المعيار الواجب القياس عليه ، وهنا نذكر بأن المعيار يجب أن يكون واضح ومفهوم ويمكن تحقيقه ، كذلك يجب أن يتناسب المعيار مع قدرة المؤسسة المالية والتقنية وقدرات الأفراد العاملين بها .
- 3- مقارنة العمل بالإنجاز ، في هذه المرحله يتم مقارنة ما تم إنجازه مع ما كان مخطط له أن يتجز أصلا ، فإذا كان الإنجاز أكبر من المعيار كان الإنحراف ايجابيا مما يدفعنا إلى الاستمرار قدما في العمل وإذا كان الإنحراف سالبا فإنه يحتم علينا التنقيق في أساليب هذا الانحراف واكتشاف أسبابه ومعالجتها قبل استفحالها واستخلاص العبر والنتائج.
- 4- التبليغ عن الاتحراف إلى الأشخاص المسئولين في العمل بالكفية والطرق المتبعة في المؤسسة.
- 5- اتخاذ الإجراءات التصحيحيه المناسبه وتهدف هذه الإجراءات إلى معرفة الأسباب الحقيقة وراء الإنصراف والطلب إلى صاحب الحق في إتضاذ الإجراءات التصحيحيه بعمل ما يلزم من إجراءات لمنع حدوث إنحرافات مستقبليه.
- 6- متابعة القرارات والإجراءات التصحيحية التي تم اتخاذها والإستفادة من آراء
   العاملين للتأكد من أن هذه الاجراءات كانت فعالـة ومناسبة في معالجـة

الإنحرافات ، وكذلك النظر في أي مقترحات يقدمها العاملين لتصويب ومنع الإنحرافات التي حدثت أو قد تحدث مستقبلاً .

## الإنحرافات التي تكشف الرقابة عن أسبابها وطرق علاجها:

تسطيع تحديد أسباب الإنحر اف ات التى تكشف عنها عملية الرقاب بثلاثة أسباب رئيسية

## وأنيما يلي تلك الأسباب :

#### 1- أسباب مردها المعيار:

إن عدم وضوح المعيار للعاملين في أى مؤسسة يمكن أن يؤدى إلى عدم فهم ذلك المعيار وهذا يؤدى إلى عدم التزام العاملين به ، كذلك فإن صعوبة المعيار وعدم مناسبته لقدرات المؤسسة والأفراد العاملين بها يمكن أن يؤدى إلى الحراف عن الخطة ، و عليه فإنذا نوصى بأن يكون المعيار واضح ، ويسيط ومفهوم ، ومناسب

#### 2- أسياب تعود إلى المنفئين :

الانحراف الناتج عن المنفذين يعود لعدة أسباب يمكن إدارجها كما يلى:

- عدم توفر الخبره العملية والكفاءة العملية لدى الأفراد العاملين بها .
- عدم توفر المهارات الكافية عند المنفنين ، قد يكون السبب في ذلك هو عدم
   توفير المؤسسة برامج تدريبيه كافية ومناسبة للعاملين بها
  - تننى الروح المعنوية لدى الأفراد وعدم ولائهم لمؤسستهم.
- سوء علاقة الرؤساء مع المرؤسين وعدم ملاءمة الظروف البيئيه المسائده
   في المؤسسة
- وجود بعض العادات السيئة المنتشرة بين العاملين كالتدخين وقرءاة
   الصحف وسوء استخدام الهاتف

## 3- أسباب تعود لظروف بينية خارجية -

هذه الأسباب تكون خارجة عن قدرة المؤسسة ، لأنها توثر على المؤسسة ، أن هذه الموثرات قد تكون على قدر كبير من الشدة على المؤسسة بحيث تصبب إلحاق الخصائر الفادحة بها لشدة وطأتها عليها ، ومن هذه الموثرات مثلا ، الوضع الإقتصادى ، وهذا لا يمكن لمؤسسة بمفردها من التأثير عليه أو تغييره ، أو نضوب الموارد الطبيعية لبعض المواد التي تعمد عليها صناعة مؤسسة ما ، وهناك أسباب أخرى كعدم الاستقرار السياسي والاجتماعي في الدولة التي تعمل بها المؤسسة وتغلب بعض الدول بين الأنظمة الإقتصادية المختلفة وكذلك التغير في قوانين الدولة وأنظمة العمل والضرانب بها .

## أساليب الرقسابة:

للرقابة أساليب متعددة تعتمد على درجة بساطة تعقيد العمل الذي أعدت من أجله ، كذلك تعتمد على حجم المؤسسة وطبيعة تخصصها ومجال عملها .

## ومن أهم هذه الأساليب:

## 1- الأساليب الوصفية:

أ - سجلات الدوام : وهي سجلات يسجل عليها العامل ساعات حضوره
 وانتهائه من العمل وساعات المغادرة من العمل كذلك .

ب- سجلات الرّمن: ويمتخدم هذا الأسلوب في الرقابة على ساحات عمل وتشغيل الآلات والمعدات، وكذلك يكشف عن ساحات توقف هذه الآلات والـرّمن الضائع نتيجة التوقف عن العمل وعمليات الصبيانه لـلآلات المستخدمة.

- جـ الرسوم البيائية : وهى عبارة عن رسوم بيانيه تعتد على حقائق وأرقام لفترات تاريخية سابقة ، أو لأمال برجى تحقيقها مستقبلاً كمعدات الإنتاج ، نسب الأرباح ، حجم المبيعات ..... إلخ .
- د التحاليل المغيرية: يستمل هذا الأسلوب في التحليل الكمياتي والفيزيائي لبعض السلع المنتجة التأكد من مواصفات السلع المنتجة ومستويات جودتها وسلامتها ، ويستخدم هذا الأسلوب في الصناعات الدوانية والغذائية وغيرها من الصناعات الأخرى .

#### 2- الأساليب الميدانية:

وهذه الأساليب تقوم على أساس الزيارات لمواقع العمل والإنتاج والإطلاع مباشرة على ما يحدث فى كل موقع من مواقع المؤمسه ، وقد تكون هذه الزيارات مفاجئة أو غير مفاجئة أو تكون بصوره دوريه وقد تكون خارجيه من قبل هيئة حكومية رقابية مثل الدوريات التى تقوم بها لجان التقتيش التابعه للبنك المركزى على البنوك التجاريه أو أى هيئه تابعه لقطاع التموين على المحلات التجارية .... إلخ ، أو يمكن أن تكون هذه الزيارات داخلية كأن يقوم مدير إحدى الدوائر بزيارة الأقسام المختلفة فى دائرته .

#### 3- الأساليب الكمية:

## ومن أهم هذه الأساليب :

أ - نسبة السيولة: وهذه النسبة تهدف إلى قياس مدى قدرة المؤسسة على
 سداد ديونها وهي عباره عن تقسيم مجموع الأصول المتداولة على
 الخصوم المتداولة ويفضل أن تكون النسبه 1: 2.

- ب نسبة الربحية ؛ أنْ هذه النسبة تعكس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح ورفع نسبة العائد على الإستثمار قدر الإمكان وتستخرج هذه النسبة كما يلى :
- صافى الربح بعد الضرائب / مجموع الأموال المستثمره × 100% = العائد على الإستثمار .
- جـ نسبة المديونية: وتعكس هذه النسبه إلى قدرة المؤسسة في اعتمادها على تمويل عملياتها التجارية معتمدة بذلك على أموال الغير وتكون عادة على الشكل التالى:
- القروض طويلة الأجل/ حقوق الممساهمين × 100% = نسبة الافتراض إلى الملكية .
- د قائمة المقبوضات والمدفوعات: تقوم هذه القائمة على أساس تسجيل ما قبضته المؤسسة من نقود خلال فترة معينة ويسمى هذا بالتدفق النقدى الداخل إلى المؤسسة، كذلك تعكس هذه القائمة جميع ما تم صرفه في فترة زمنية محددة ويسمى هذا بالتدفق النقدى الخارج ، إن الفرق بين التدفق النقدى الداخل والتدفق النقدى الخارج يعكس مدى ربح أو خسارة المؤسسة خلال فترة زمنية محددة ، وقد يكون هناك انحراف سالب أو موجب ، فإذا كان الانحراف سالباً فعلى المؤسسة أن تضبط نفقاتها وتعمل على زيادة إيرانتها.
- الميزانيات التقديرية: أن هذه الميزانيات تصور الوضع المالى المستقبلى
   للمؤمسة معتمدة على القوائم لفترات زمنية سابقة وكذلك المستجدات
   المؤثرة على النشاطات المالية للمؤمسة وفي نهاية الفترة يتم مقارنة هذه
   الميزانية مع الميزانية الفطية

#### 4- الأساليب الشبكية:

من أبرز هذه الأساليب ما يعرف بخريطة " بيرت " وبأسلوب المسار الحرج، وفي كلا الأسلوبين تبوب العمليات الأسامية في المشروع على أساس تسلسل هذه العمليات وربطها بجدول زمنى محدد لكل مرحلة من مراحل العمل والرقابة المستمرة على جميع مراحل العمل والتأكد من أنها تسير وفق البرامج المعدة لها .

## مجالات استخدام الرقسابه

تستخدم الرقابة على جميع المستويات الإدارية وفي كافة مجالات العمل من الأمثلة على مجالات الرقابة .

- إـ الرقابة على تحقيق الأهداف العامة للمشروع من خلال الرقابة على جميع
   أقسامه والتأكد من النزام كل قسم بما يوكل إليه من مهام .
- 2- الرقابه على فعالية وكفاءة القوى العاملة في المشروع والتاكد من قدرة هذه
   القوى على تحقيق ما يطلب منها وإنجازه بدقة وسرعة .
- 3- الرقابة على التكاليف الخاصة بالعمليات وإخضاع تلك التكاليف إلى أكبر قدر
   ممكن من الإنضباط و عدم التمييب .
  - 4- الرقابة على المصروفات الرأسماليه.
- 5- الرقابة على الإنتاج والعمل إنتاج سلع وخدمات بأقل تكلفه ووقت وجهد ممكن
   ضمن مستويات الجوده والمواصفات المحدده
  - 6- الرقابة على الخدمات.
  - 7- الرقابة على المبيعات.
  - 8- الرقابة على الأسعار.
  - 9- الرقابة على المركز المالي للمشروع.
    - 10- الرقابة على كفاءة وفعالية المدراء.

# القصل السادس

دراسة المنهج العلمى للإدارة

# دراسسة المنهج العملى للإدارة

كما هو معروف فإن العمل الإدارى اتخاذ القرارات من أجل تسيير أعمال الشركة أو المؤسسة أو المصلحة أو حل بعض المشاكل التي تواجه أحد الممميات المسابقة كالشركة أو المؤسسة أو المصلحة و عندما يتخذ الإدارى قراراً فهو يستند في إتخاذ نك القرار ويكون متأكد من النتائج التي سيصل إليها أو التي سوف يحققها نلك القرار أي أن نسبة المخاطرة في القرار سوف تكون قليلة نتيجة توافر المعلومات ، ولكن في حالة عدم توافر مثن هذه المعلومات فهنا تكمن المشكلة حيث في الحالة سيكون القرار متضمنا نسبة مخاطرة كبيرة نتيجة عدم توافر معلومات عن المشكلة التي سوف نعائجها ومن أجل أن نوفر هذه المعلومات ونقال نسبة المخاطرة في أي قرار ، قام عدد من علماء الإدارة بوضع الأساليب والطرق العلمية من أجل استخدامها في الحالات التي تكون فيها المعلومات غير متوفرة بالشكل المطلوب ، وسوف نستعرض فيما يلي بعض خطوات الدراسة العلمية المستخدمة في تخفيض وسوف نستعرض فيما يلي بعض خطوات الدراسة العلمية المستخدمة في تخفيض

## ما هي خطوات الدراسة العلمية في الإدارة ؟

إن استخدام الطرق والأساليب العلمية يجب أن يكون ضمن المستوى الطبيعي وأن لا نبالغ في استخدام مثل هذه الأساليب فيجب عمل موازنة تبين تكاليف البحث وقيمة البحث والمردود الذي سوف نجنيه من إجراء تلك الدراسة.

## وللدراسه الطمية عدة خطوات نوردها كالتالى:

#### 1- التعرف على المشاكل:

أول خطوة وأهم خطوة من خطوات الدراسة العلمية ، لأن نجاح أو فسل الدراسة معتمد على مدى تعريف المشكلة بالشكل الصحيح ، والمؤسف بالأمر أن الكثيرين لا يعطون هذه الخطوة الأهمية الكافية أنتيجة عدم وضع يدهم على المشكلة الحقيقية أو أمدباب المشكلة وتمسكهم بالمشكلة المكتوبة أو أعراض المشكلة التى تولدت عن الأسباب الحقيقيه فمثلا ارتفائح محدل دوران العمل ليس هو المشكلة ولكن هذه الظاهرة هي من الأعراض التي قد يكون مسبها سوء ظروف العمل أو عدم وجود نظام حوافز جيد ، فيجب إذا البحث عن السبب الحقيقي للمشكلة وتحديده بالشكل الصحيح.

#### 2- تحديد الإحتياجات من المعلومات:

يجب أن يتم إعداد قائمة بالمعلومات التى سوف تلزمنا للدراسة وليس المهم أن نجمع أكبر كمية من المعلومات ولكن الأهم أن نجمع المعلومات ذات الصلة بالمشكلة ، فيجب أن نعرف ماذا يتوفر لدينا من معلومات حول المشكلة ، ومذا ينقصنا من معلومات ووضع هذه المعلومات بقائمة حسب أهميتها .

#### 3- وضع أهداف البحث والدراسة:

من الأسباب التى تؤدى إلى عدم فهم الدراسة أو البحث أو عدم الإقتناع بها هو عدم الإقتناع بها هو عدم وضوح أهداف هذا البحث لأن أهداف البحث والدراسة يجب أن توضع بشكل واضح ومفهوم وأن يكون من الممكن تحقيقها حسب الإمكانيات الموضوعة.

#### 4- إختيار نوع البحث والدراسة:

يعتمد إختيار نوع البحث والدراسة على أهداف البحث التى حددت ممعيقا ويعتمد أيضا على مدى توافر المعلومات والأموال والوقت المخصصين لهذه الغايه لأنه عادة يتم تحديد فترة زمنية من أجل جمع المعلومات ومبالغ مخصصة أيضا لهذه الغاية فيجب مراعاة هذه الأمور ومدى توافر هذه المعلومات أيضاً ويتم في أغلب الأحيان استخدام الدراسات الإستكشافية والدراسات الإحتيارية والدراسات الوصفية لهذه الغاية.

#### 5- تصميم طريقة جمع المعلومات:

بعد تحديد المعلومات التي نحن في حاجه إليها و غير متوفره لدينا فإننا نختار طريقة جمع المعلومات ويوجد أمامنا ثلاث طرق لجمع المعلومات هي :

## أ - طريقة الإستبيان أو المسح الميداني :

تستند هذه الطريقة على وضع مجموعة من الأسئلة حول الموضوع الذى نريد جمع المعلومات عنه ونقوم بتوزيعها على المجتمع الإحصائي الذى نريد أن نحصل على المعلومات منه ، وبعد الإجابة عليها نقوم بجمعها وفرزها وتنظيمها وتعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعا وأقلها تكلفه ولكن عيوبها أنه لا يمكن استخدامها في المجتمعات التي تكثر نسبة الأميه بها ، أيضاً من عيوبها عدم الإجابة بالشكل الصحيح والدقيق من قبل بعض الأشخاص نتيجة لعدم الإطمئنان لهذه الأسئلة .

#### ب- طريقة الملاحظة:

وتقوم هذه الطريقة على جمع المطومات من مصادرها الطبيعية وذلك من خلال ملاحظة الأشخاص وهم يؤدون أعمالهم بشكل طبيعي وتمسجيل ملاحظات حول سلوك هؤلاء الأشخاص، ومن حسنات هذه الطريقة المحصول على معلومات نقيقة حول موضوع الدراسة ومن عيوبها أنه إذا شعر الشخص بأن هناك من يراقبه سوف يقوم بتغيير تصرفاته ويحلول أن يظهر بصورة غير حقيقية.

#### جـ طريقة المحاكاة:

وميدا هذه الطريقة هو إعداد أسئلة من أجل الحصول على إجابات حول شئ معين سوف يحدث في المستقبل مثال على ذلك:

لو أرادت شركه إنتاج سلعة جديدة فتقوم بإعداد أسئلة حول هذه السلعة من حيث استخدامها ، وميزاتها ، ولونها ، وسعرها ، التعرف على رأى الجمهور حول هذه السلعة وبناء عثى المعلومات التى تجمعها سوف تقرر ان تنتج هذه السلعه أم العدول عن هذا الرأى .

#### 6. خطة التحليل:

تقوم بهذه الخطوة التحديد كيفية تحليل المعلومات التي سوف نحصل عليها لأننا سوف نكون مقيدين بزمن معين من أجل تحليل تلك المعلومات وكذلك من أجل معرفة هذه المعلومات كافية أم نحتاج إلى المزيد منها.

## 7- جمع المطومات:

يجب علينا قبل البدء فى جمع المعلومات أن نقوم بباجراء اختبار لمجموعة الأسئلة التى تم وضعها من أجل التأكد من صحتها ومدى تغطيتها لموضوع الدراسة ويتم إختيار مجموعه من الأشخاص وتوزيع الأسئلة عليهم ومن معرفة أرائهم حول الأسئلة ، وهل هى بحاجه إلى تعديل أم لا ؟ من أجل عملية تعديمها على المجتمع الإحصائى .

## 8- تطيل وتفسير المطومات:

اعتماداً على خطة التحليل التى تم وضعها نقوم بفرز وتصنيف وترتيب المعلومات من أجل الوصول إلى النتائج المراد تحقيقها وتتم هذه العمليه بأسلوبين إما باستخدام الطريقة اليدوية أو إستخدام أجهزة الكمبيوتر لهذه الغاية.

#### 9- الاستنتاجات:

يجب علينا أن نحاول في هذه الخطوة الوصول إلى النتائج النهائيه و هي تعتبر الحلول التي يتم الوصول إليها من أجل استخدامها في حل المشكله التي يتم إجراء هذه الدراسة من أجلها.

#### 10\_ كتابة التقرير:

ويتم كتابة نوعين من التقارير ، التقرير الأول يتم كتابته بأسلوب بسيط بحيث من يطلع عليه يستطيع أن يعرف المشكلة وجميع جوانبها ، والتقرير الثاني يتم كتابته بأسلوب فني خاص بالمختصين ويتضمن التقرير المعلومات التالية ، المشكلة والدراسة التي أجريت والنتائج التي تم التوصل إليها والاستنتاجات النهائية .

# الحالات الإدارية وكيفية التعامل معها:

تمرف الحالات الإدارية على أنها وصف لوضع ما يحتوى مشكلة معينة تتطلب حالا كما عرفها الأستاذ / فؤاد الشيخ مالم ، وأخرون " المفاهيم الإدارية الحديثة ".

إذا نظرنا إلى هذا التعريف لوجدنا أن المعنى به هو بيان جميع جوانب هذا الوضع أى الفترة الزمنية التى تمر بها لحدوث مشكلة ويجب علينا إيجاد حل لهذه المشكله. وأن الموصف عادة يتضمن معلومات عن البيئة الداخلية والبيئة الخارجية مثل المركز المالى للشركة وتوجهات المستهلكين وطبيعة المنافسة الداخلية والخارجية، وأفكار القائمين على إدارة الشركة.

ومن خلال دراسة الحالات نستطيع تحقيق العديد من الفوائد مثل تطبيق جميع النظريات والمبادئ الإدارية التى يتم تدريسها فى الواقع النظرى كذلك تزيد من خبرة الأشخاص الذين يستلمون مراكز إدارية ، ويجب على من تقدم بدراسة الحالات الإدارية أن يأخذ بعين الاعتبار شيئا هاما للغاية ألا وهو أنه ليست جميع الحالات يمكن إيجاد الحل المناسب لها بنفس الأسلوب ، لأن كل حاله لها وضعها وظروفها الخاصة بها والتى نشأت بها .

### ويتم عادة استخدام الخطوات التالية من أجل تحليل الحالات الإداريه :-

### 1- فحص الموقف المالى:

وفى هذه الخطوه بتم بيان جميع الفرص المتوفرة وتقييم هذه الفرص والمشاكل التى تواجه الشركة والظروف التى نشأت بها المشكلة والعوامل ذات التأثير عليها وكذلك توقع أهداف المؤسسة من جميع جوانبها وطبيعة الشركات والمصالح الأخرى المنافسة وكذلك نقاط الضعف والقوة داخل الشركة أو المؤسسة من أجل تنمية نقاط القوة والقضاء على نقاط الضعف بعد مقارنتها مع المؤسسات الأخرى.

#### 2- تحديد المشاكل:

تعتبر هذه الخطوة مجرد الأساس بالنسبة لدراسة الحالة ، لأننا إذا نجحنا في تحديد أسباب المشكلة الحقيقية استطعا أن نصل إلى حل جذرى لهذه المشكلة وفي هذه العضوء عادة يصبح هناك لبس عند بعض المحللين باعتقادهم أن الأعراض هي المشاكل وينسون أن الأعراض ما هي إلا كموشرات أو دلائل على وجود مشكلة تعانى منها المؤسمية وأن الأعراض ناتجه عن الأسباب الحقيقي للمشكلة الذي الحقيقية لتلك المشكلة فيجب علينا البحث عن السبب الحقيقي للمشكلة الذي ينتج عنه وجود هذه الأعراض ، ومثال على ذلك انخفاض مبيعات المنشأة البعض يعتبره مشكلة ولكن هذا في حقيقية الأمر يعتبر من أعراض المشكلة والسبب وراء هذه الأعراض إما تدنى جودة الإنتاج أو وجود منافسين جدد داخل الأسواق.

إذا يجب الأخذ بالأسباب وترك الأعراض لأنه بالقضاء على الأسباب سوف تتلاشى الأعراض تلقائيا .

#### 3- وضع البدائل:

بعدما حددنا أمياب المشكلة نبدا الأن في هذه الخطوة بوضع البدائل المختلفة التى يمكن من خلالها إيجاد حل مناسب للمشكلة المطروحة على طاولة النقاش، وعادة يتم تحديد بدائل مختلفه كل بديل منها يتضمن حلا معينا ، ويتم مناقشة كل بديل من هذه البدائل على حده وإختيار المناسب منها على أساس إمكانيات المنشأة المختلفة وما يتوافر لدينا من معلومات ، لأنه في حالة عدم توافر معلومات كافيه سوف تنشأ هناك حالة عدم التأكد في اختيار القرار المناسب بمعنى اتخاذ القرار وعدم التأكد من النتائج التي سوف يحققها ذلك

#### -4- تقييم البدائل المختلفة:

بعد تحديد البدائل يتم فى هذه الخطوة تقييم كل بديل على حدة من أجل اختيار الفضل البدائل ، أى أفضل حل مناسب المشكلة ويتم علاجها بالشكل الصحيح . ويتم التقييم على أساس عدة معايير تحددها المؤسسة أو الشركة أو المنشأه منها على سبيل المثال لا الحصر عامل الربح أى معرفة أى البدائل يحقق أعلى ربح أو مربود مالى المنشأة أو المؤسسة أو الشركة ومعبار نقطة التعادل أى النقطة التى تتساوى عندها التكاليف والإير ادات ، أى يكون الربح عند هذه النقطة صفراً وكذلك هناك معايير أخرى مثل العوامل البيئية الخارجية والوضع الإقتصادى فى البيئة الخارجية وبعد اختيار المعيار المناسب نقوم بقياس كل بديل من البدائل لمعرفة أفضلها وتباين مساوئ ومزايا كل بديل ويتم ترتيبها بشكل تنازلي حسب أفضالها و.

#### 5- التوصيات:

وتتضمن التوصيات البدائل التى يتم اختيار ها كحلول للمشكلة والإشارة إلى أفضلها مع ذكر مميزات وعيوب كل بديل والنتائج التى سوف يحققها أفضل هذه البدائل وأيضا من سيقوم بتنفيذ هذا الحل وفي أى فترة زمنية.

# الفصل السابع

العلاقات العامة وأهميتها في نجاح العمل الإداري

# العلاقات العامة وأهميتها في نجاح العمل الأداري

# مقهوم ويرنامج العلاقات العامة:

بدأ العالم يهتم بالعلاقات العامة منذ مطلع القرن العشرين بالرغم من وجودها منذ بداية وجود المدنية ، وأما سبب هذا الإهتمام هو معرفة مدى تأثير هذه الإدارة أو القسم داخل المؤسسات ، فلقد تغيرت أهداف المؤسسات والمصالح عما كانت عليه في الماضي ، ففي السابق كان أهم أهدافها هو تحقيق أكبر ربح ممكن ولكن نظرة المؤسسات في الحاضر أصبحت تنظر إلى اجتذاب أكبر عدد ممكن من الجمهور وكيفية المحافظة على تقديم السلع والخدمات بمواصفات جيدة ، والعامل الثاني يتم من خلال مدى توفر الأسلوب الجيد في التعامل مع هؤلاء الجمهور وهذا الشئ لا يتم بشكل عفوى بل لابد أن يكون هذاك جهة تقوم بالتخطيط ووضع برامج معينه لاقامة هذه العلاقات ، ويجب أن لا يفوتنا عملية انفصال الملكيه عن الإدارة ، والسبب وراء هذا الإنفصال هو اتساع حجم المؤسسات بحيث أصبح صاحب المنشأة أو المؤسسة أو الشركة لا يستطيع إدارتها بنفسه نظرا لتوسع حجم الأعمال وزيادة عدد الجمهور الذي يتعامل معه ومع تلك المؤسسة ، فلابد من اللجوء إلى أشخاص أخرين يقومون بمساعدة أصحاب المؤسسات في إدارتها من جهه، وإقامة إداره أو قسم بموظفين مستقلين مهمتهم تخطيط وتنظيم إقامة علاقات جيدة مع جمهور المؤسسه والمحافظه على تلك العلاقات.

## بماذا عُرفت العلاقات العامة ؟

لقد تم تعريف العلاقات العامة بالعديد من التعاريف المختلفة وسبب هذا الإختلاف هو تعريفها من قبل الكثير من كتاب الإدارة وكل شخص ينظر اليها من وجهة نظره ومن خلال زاوية معينة فقد عرفها "رى موند" بأنها دراسة دقيقة لأسباب السلوك الإنساني ونتائجه.

كما عرفها " بلك من " بأنها الفلسفة الإدارية التي تسير عليها منظمة ما .

وعرفها "م. بلاك " بأنها فن وعلم يختص بمعالجة مشكلة صعبة هى كيفية خلق
 جو من التفاهم بين فرد أو منشأة وبين منشات أو أناس أخرين

و عرفتها "جمعية العلاقات العامة الأمريكية " بانها نشاط أى صناعه أو إتحاد أو هيئه أو مهنه أو حكومة أو أى منشأة أخرى فى بناء وتدعيم علاقات سليمه بينها وبين فنة من الجمهور كالعملاء أو الموظفين أو المساهمين أو الجمهور بوجه عام لكى تحور سياساتها حسب الظروف المحيطة بها وشرح هذه السياسة للمجتمع .

كما عرفها " معهد العلاقات العامه البريطاني " والذي أصبح التعريف الرسمي للمعهد بأنها الجهود الإدارية المرسومة المستمرة التي تهدف إلى إقامة وتدعيم تفاهم متبادل بين الهيئة وجمهورها .

ولقد عرفها صاحب هذا الكتاب بأنها "أحد الدعامات الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة وتربطها بما حولها من المؤسسات والأفراد الأخرين للوصول إلى أقصى غاياتها ".

ومن خلال التعاريف السابقة وغيرها بمكن استخلاص بعض العناصر التي لابد أن تتوافر في أي تعريف وهي :-

1- الجمهور الذي يتعامل مع تلك المؤسسة .

2- القيم والمبادئ التي تسير عليها المؤسسة .

3- طبيعة عمل المؤسسة .

#### ما هي أهمية العلاقات العامة ؟

تنبع أهمية العلاقات العامة بالنسبة للمنشأت والمؤسسات والشركات من أن المؤسسات والشركات من أن المؤسسه أو المنشأة أو الشركة وجدت أصلا من أجل تقديم سلعة أو خدمة نافعة للمجتمع وبما أن مدى نجاح أو فشل المؤسسة أو المنشأة أو الشركة يتوقف على مدى تعامل الجمهور معها وهل هو مقتنع وراضى بعمل المؤسسة أو المنشأة أو

الشركة سواء بتقديم السلع أو الخدمات فلابد من توفير العناية اللازمة من أجل أن نقيم تلك الملاقات مع الجمهور على أسس مدروسة وأن تنمى هذه العلاقات على الأمد الطويل من أجل إستمرار المنشأه بتقديم تلك المنفعة التى وجدت أصلاً من أجلها ، ونجد في العصر الحاضر مكاتب متخصصة تقوم بتقديم خدماتها إلى كثير من الشركات التى لا يتوفر إدارة متخصصة للعلاقات العامة فتقوم بوضع برامج لها من أجل كيفية إقامة العلاقات والمحافظة عليها مع الجمهور.

# العلاقات العامة وتنظيم وظائفها:

إن وضع العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي يرتبط بشكل مباشر بإعتقاد من يقوم ببادارة تلك المؤسسة بمدى أهمية تلك الوظيفة وعلى العموم لا يوجد خارطة تنظيمية موحدة يمكن تطبيقها على جميع المؤسسات في جميع المراحل التي تمر بها وذلك لأن هذا الأمر يعتمد على عدد من العوامل ستوضع فيما يلى :-

## 1- حجم المؤسسة أو المنشأة أو الشركة:

حجم المؤسسة أو المنشأة أو الشركة هل هى صعفيرة أم كبيرة الحجم ففى الشركات الصغيرة ليس من ضرورية الأمر أن يكون هناك قسم أو إدارة للقيام بوظيفة العلاقات العامة فتكون العلاقات شخصية من المؤسسة وجمهورها ، أما الشركات أو المنشأت أو المؤسسات كبيرة الحجم فنتبجة إتساع حجم أعمالها فإنه من طبيعة الأمر أن يزداد عدد الجمهور بالنسبة لتلك المنشأة أو المؤسسة أو الشركة وبالتالى سيصبح من المتعد تنظيم تلك العلاقات والمحافظة شخصى فلابد من وجود جهه معينه تقوم بتتمية تلك العلاقات والمحافظة

#### 2- العمل الذي تزاوله المؤسسة أو المنشأة أو الشركة:

من حيث العمل الذي تزاول المؤسسة أو المنشأة أو الشركة فيوجد مثلاً منشأت ( خدمية ، وصناعية ، وتجارية ، وزراعية ) فمن المتعارف عليه أن وظيفة العلاقات العامه تتفاوت بنسبة أهميتها بالنبسه لكل نوع من هذه الأنواع فبالنسبة للمنشأت الخدمية مثل البنوك والمستشفيات والفنادق تهتم بشكل كبير بهذه الوظيفة نظرا لأن روادها من الجمهور بمختلف فئات الأعمار ، أما في المنشأت الصناعية وبعض المنشأت والشركات التجارية يقتصر تعاملها على فئه معينة من الجمهور وبالتالي لا تأخذ الحيز الذي تشغله في منشأت وشركات الخدمات .

# 3- فنات جماهير المؤسسة أو المنشأة أو الشركة ومدى انتشارهم في المناطق:

أما من حيث الجماهير ومدى انتشارهم فالأمر يتعلق بنوعية تلك الجماهير ومن أى فئة سوف يكون جمهور المنشأة أو المؤسسة أو الشركة ، وهل هم فى منطقة واحدة ، أم فى عدة مناطق جغرافية .

فعندما يكونون في منطقة واحدة يكون من السهل الاتصال بهم ولكن عندما يكونون في مناطق مختلفه فالأمر سيكون أصسعب وذلك بإرسال أشخاص لتوصيل آراء المنشأه أو المؤسسه أو الشركه لهؤلاء الجمهور ومعرفة آرائهم والأمور التي يرخبون فيها.

# 4- مدى رؤية القائمين على إدارة المؤسسة أو المنشأة أو الشركة لوظيفة العلاقات العامة من حيث أهميتها:

من حيث مدى رؤية القائمين على إدارة المؤسسة أو المنشأة أو الشركة وتطلعهم لأهمية العلاقات العامة فمن هذه الناحية كلما زاد إهتمامهم بالعلاقات العامة كلما أراد إهتمامهم بالعلاقات العامة كلما أرافع موقعها في الهيكل التنظيمي والعكس صحيح ، وقد يكون من يقوم بوظيفة العلاقات العامة ليس متفرغا لها فقد يكون يزاول عمل آخر داخل المنشأة أو الموسسة أو الشركة ولكن كلما كان الشخص متفرغا كلما استطاع أن يؤدي دوره بهذا المجال بشكل أفضل ، وأيضا تعتمد هذه الوظيفة على

مستوى الشخص الإدارى فكلما كان يزاول هذه الوظيف من المستويات الإداريه العليا كلما إرتفع الإهتمام بهذه الوظيفة وبعكس ذلك عندما يكون الشخص من المستويات الإدارية الدنيا.

و هذاك بعض المؤسسات أو المنشأت أو الشركات تلجأ إلى شركات استشارية متخصصه تقوم بتقديم المعلومات والإرشادات بهذا المجال والسبب بهذا اللجوء لأن هذه الشركات تمتلك خبرات ومعلومات أكثر من وجود إداره أو قسم داخل المؤسسة أو المنشأة أو الشركة يزاول هذه الوظيفة وبعض الشركات تجمع بين وجود إدارة للعلاقات العامة داخل الشركاة وكذلك اللجوء إلى الشركات المتخصصة.

# برناميج العلاقيات العامة:

إن ضرورة وجود برنامج العلاقات العامة هو من الضروريات الأساسية لنجاح مهمة هذه الإدارة ، لأن عملية إقامة العلاقات وتنميتها والمحافظة عليها لا تتم يشكل عفوى بل لابد من التخطيط لهذا الأمر على أسس علمية حيث تستطيع تحقيق الأهداف الموضوعة لهذه الإدارة.

## أساسيات عناصر برنامج العلاقات العامة:

تمثل العناصر الأساسية لأى برنامج لإدراة العلاقات العامه فيما يلى :

### 1- موقع المؤسسة ومظهرها العام:

يجب أن تكون المؤسسة قريبة من جمهور ها وأن تكون إذا أمكن في التجمعات التجاريه أو الصناعية المتعارف عليها أما بالنسبة للمظهر فيجب أن تتمتع بالمظهر الخارجي والداخلي المناسب من حيث البناء والديكور الداخلي لأن هذه الأمور تعتبر من عوامل تعامل الجمهور مع المؤسسة.

#### 2- العاملون في المؤسسة:

" بجب أن يظهر الموظف بالمظهر اللائق من حيث القيافه الشخصيه ومن حيث سلوك التعامل مع الأخرين لأن سلوك الموظف مهم جداً في عملية جذب الجمهور وتشجيعهم على التعامل مع المؤسسه من خلال لطف وحسن المعامله والإجابة على جميع الاستفسارات المتعلقة بنشاط المؤسسة.

#### 3- المسلولية الإجتماعية:

و هذا العنصدر يتعلق بمدى ممساهمة المؤسسة فى دعم الجمعيات والنوادى الخيريه أو إقامة مكتبات عامه تقدم خدمات المجتمع فهذه تعتبر بمثابة معنولية المؤسسة انتجاه المجتمع مما يؤدى إلى تولد الصوره الحسنة والانطباع الجيد لدى الجمهور عن المؤسسة .

#### 4- الإعلانسات:

يجب اختيار وسيلة الإعلان المناسبة لفنات الجمهور المتعامل معهم وتصميم الإعلان الذى يمكن أن يصل إلى جميع الفنات ويؤدى الغرض المطلوب من حيث إيصال الأفكار والمعلومات التى نود أن تصل هذه الفنات من الجمهور.

#### 5- اللجوء إلى أساليب مبتكرة:

والمقصود بالأساليب المبتكرة هو القيام بإعداد زيارات ميدانية من قبل موظفى العلاقات العامة لتعريف الجمهور في مختلف المناطق بأهداف وتطلعات المؤسسة ، وأيضا اللجوء إلى إصدار كتيبات تتضمن مشاريع المؤسسة وأهدافها المستقبليه أو إقامة معارض تبين مدى الخدمات أو السلع التي تقدمها للمجتمع .

# كيفية الإعداد الجيد للعلاقات العامة:

هناك عدد من المراحل التي يمكن المرور بها حتى تستطيع من خلالها وضع برنامج جيد للعلاقات العامة حتى يؤدى الغرض المطلوب منه وهذه المراحل هى:-

### 1- تحديد الأهداف:

يجب تحديد الأهداف أو الهدف من إعداد هذا البرنامج ويتمثل بشكل عام الهدف من إعداد البرنامج ما يلي:

أ- إعطاء الجمهور صورة عن أهداف ونشاط المؤسسة.

ب- تثقيف المجتمع وذلك بتقديم المعلومات من إنجاز ات ونشاطات المؤسسة والأعمال الخيريه التي تساهم بها .

## 2. جمع المعلومات المتعلقة بالبرنامج وتحليلها وهذه الخطوة تتمثل في الآتي:

 القيام بجمع المعلومات عن المؤسسة وتحليلها ومعرفة نسبة نشاطها في الماضى للاستفلاء منها في المرحلة القادمة.

ب- جمع المعلومات عن أراء الجمهور المراد التعامل معه ومعرفة ما يريد أن يقدم
 له من خدمات أو سلع وكيفية أسلوب التعامل معه .

#### 3- وضع الخطة :

وهذه المرحلة تأتى بعد تحديد الأهداف وجمع المعلومات ويتم فيها وضع خطة تحديد مراحل التنفيذ والوسائل التى سوف يتم استخدامها من خلال جدول زمنى لتحقيق الهدف من البرنامج.

### 4- تنفيذ البرنامج:

ويتم التنفيذ من خلال تعاون موظفى العلاقات العامة مع الإدارات الأخرى الموجودة داخل المنشأة لأن الإدارات لها دور في تنفيذ ذلك البرنامج من خلال تعامل تلك الإدارة مع الجمهور سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.

## 5- تقييم البرنامج:

تعتبر هذه المرحلة بمثابة تغنية عكمية من أجل الإستفادة منها في البرامج القادمة، وهذا يتم النظر إلى جميع جوانب البرنامج وكيف نفنت. هل تم التنفيذ بالشكل المخطط له أم لا لمعرفة مدى الالتزام بالبرنامج وبالتالى بتم جمع المعلومات عن التنفيذ للاستفاده منها عند وضع برنامج الفترات القادمه.

# الفصل الثامن

أهمية مفهوم التخطيط في الإدارة

# أهمية مفهوم التخطيط في الإدارة

تعريف التخطيط عباره عن أنه " عملية ذهنية تختص بالتحديد مقدما لما يجب إنجازه من قبل شخص أو جماعه خلال فترة زمنية محددة الإنجاز أهداف محددة مستعينين بسياسات وإجبراءات وقواعد واسترتيجيات موضوعة من قبل الإدارة العليا

## ومن خلال هذا التعريف تبرز عدة نقاط لابد من التوقف عدها:

- إن عملية التخطيط عملية ذهنية تتطلب قدرا من الحنكة والخبرة والذكاء ، بالإضافه إلى معرفة مختلف العوامل المكونة للحاضر والمستقبل ، وكيفية ودرجة تفاعل هذه العوامل مع بعضها ، والنتائج الناجمة عن تفاعل هذه العوامل مع بعضها وكيفية استغلالها لصالح المؤسسه .
- 2- إن التخطيط عملية سابقة لكل أو كافة الأعمال الإدارية ، و هو العنصر الأول
   من حيث الترتيب المنطقي والأهميه بين بنود العملية الإدارية .
- 3- على المخطط أن يربط عملية التخطيط ونتائجها بجدول زمنى محدد ، وأن لا
   بد ك ذلك للظروف أو الزمن
- 4- لابد للمخطط من توفير العجلة الضرورية من أجل الوصول إلى الأهداف
   وذلك بوضع سياسات وإجراءات وقواعد منطقية يمكن تحقيقها.
  - 5- توفر المعلومات الكافية والدقيقة قبل البدء في عمليه التخطيط.

## البينة وأثرها على عملية التخطيط:

نظراً للمتغيرات البيئية المختلفة وتسارع هذه التغيرات فإن الحاجة إلى التخطيط تبرز جلية ، وذلك من أجل فهم هذه المتغيرات من جهة ، ومن جهه أخرى استغلال هذه المتغيرات بما يمكن أن يعود بالنفع على المؤسسة ، ويمكن تصنيف هذه المتغيرات بستة عناصر وهي كما يلي :

#### 1- التغيير التقنى:

على المخطط أن يأخذ التغيرات التقنيه في كافة أنحاء العالم بمحمل الجد دائما لما يمكن لهذه التغيرات من إمكانيات في التأثير على المؤسسات كافة بغض النظر عن حجمها ومكانها ، وقد ظهر جليا في هذا القرن ما أحدثته هذه التغيرات على كافة نواحى الحياه بغض النظر عن موقعها الجغرافي.

لقد كان التغير التقنى أثر بالغ على كافة شعوب ودول العالم، ونحن إذ لا ننكر أن التر التقدم التقنى هذا، قد أثر أكثر على حياة كثير من الشعوب وأنماط المعيشة في دول العالم المتقدم، أكثر من أثره على العالم النامي من هذا الأثر، المعيشة في دول العالم المتقنى كان في زيادة الإنتاجيه للأفراد والمعامل والمصانع، أن أبرز أثار التقدم الانتاج عنصر آخر ومهم ألا وهو انخفاض في أسعار المسلع المنتجه كذلك فقد أدى هذا التقدم إلى زيادة أنواع المعلى الموجوده في المحلات التجاريه وهذا بدوره ساعد في زيادة الخيارات أمام المستهاك كذلك فقد كان لتقدم التقنى أثر طيب في زيادة مواصفات المسلامة للسلع المنتجة نظراً التقدم اساليب الفحص والإختبار، فمثلاً الكل يعلم أنه لا يمكن تصويق الأدويه قبل خضوعها لفحوصات تجريبية ومخبرية منامية.

لهذه الأسباب وغيرها ننصح المؤسسات باختبار ما يناسبها من آلات التقنية الحديثة اللازمة لتطورها وازدهارها وابقائها قادرة على منافسة مثيلاتها من المؤسسات.

رغم كل هذه الإيجابيات الآتية الذكر إلا أنه لابد من ذكر بعض مشاكل هذا التقوب : التقدم والذي يدفع الإتمان ضريبته كل يوم ، ومن هذه العيوب :

أ ـ التلوث البيني " ماء ، هواء ، يابسة " .

ب- زيادة الضغوط النفسية والإجتماعية على الأفراد والجماعات. ج- خلخلة موازين الروابط الإجتماعية والأسرية.

# 2- التغير في السياسات والقوانين الحكومية:

على المخطط فهم معرفة السياسات والقوانين الحكومية المتعلقة بالقضايا والمعاملات التجاريه المختلفه ، كذلك فلابد من التمتع بقدر من المرونه والتأقلم مع القوانين الجديده.

إن على المخطط معرفة قوانين العمل والعمال والتشريعات الضريبية مثل الجمارك ورسوم الإنتاج وقوانين تشجيع الإستثمار والشركات ومعرفة أثر هذه القوانين على مؤسسته ، كذلك فإن هناك قوانين أخرى تتعلق بالرسوم الجمركيه وقوانين الحماية المقدمة لبعض الشركات.

إن الغاية من هذه القوانين هو تنظيم الحياة التجارية ، وعليه فعلى المخطط معرفة الكيفية لإستغلال هذه القوانين لصالحه .

فى هذا السياق علينا تذكير المخطط ، بأنه يتوجب عليه معرفة الخافية الثقافية والفكرية المعاندية لأعضاء السلطة التشريعية فى البلد الذى يعمل فيه وطبيعة التجهات لهذه السلطة من خلال فهمه لطبيعة تركيبة أعضائها ، ففى بعض البلدان العربية مثلاً نرى بأن السلطه التشريعيه تميل فى مجملها إلى التيار المحافظ والديني ، وعليه فعلى المخطط أن يتوقع قوانين تميل نحو هذا الاتجاه المحافظ والتاقل مع هذا التوجه .

كذلك على المخطط معرفة القوانين الحالية لاستنباط طبيعة الترجه والتفكير عند السلطه التشريعية في البلاد ، ونحن نرى إن هذه القوانين في مجملها في الأردن مثلا تميل نحو اللبراليه ، إلا أننا نرى أنه وفي كثير من الأحيان تتغير هذه القوانين بسرعة بما لا يدع للمخطط الوقت الكافي للتأقلم ، إن هذا أمر غير مناسب لطبيعة المرحله التي يمر بها الأردن مثلا .

## 3- التغير في الأوضاع الإقتصادية:

على المخطط معرفة الظروف الإقتصادية السائدة في الحاضر وإتجاهاتها المستقبلية ، فالدورة الإقتصادية من نمو واستقرار وكساد ، هي دورة إقتصادية يمر اقتصاد جميع دول العالم ، بغض النظر عن مدى تقدم وازدهار أى دوله ، ولابد من التنويه في هذا السياق ، إلى الركود الحاد والصعب الذي شهده الإقتصاد الأمريكي في بداية الثمانيات وكذلك الركود الحالى الذي تعانى منه بريطانيا والدول العربية المنتجة للنفط وغيرها وبدرجات متفاوتة .

وقياساً على ما حدث لكثير من الدول والمؤسسات في العالم ، فلابد من أن يتخذ المخطط لنفسه من التدابير ما يحميه في كل الأوضياع انتعاشاً كانت أم ركود ويجدر بنا أن نذكر بنجاح إحدى الشركات الأمريكيه التي أمست نفسها خلال فترة الركود العظيم في الولايات المتحدة الأمريكية و هذه الشركة تسمي "SAVEBAG" وقد قامت هذه الشرك m على أساس تخفيض في أسعار سلعها مقابل تخفيف في خدماتها للمستهلك وقد نجحت هذه السياسة " الأسعار المخفضة" في فقرة الركود وما بعد ذلك ايضا ، من هذا نذكر بأنه مهما كان الوضيع الأقتصادي سيئ إلا إنه دائماً تبرز فرصة طبية للنجاح إذا ما أخذت الخطط والتدابير المناسبه ، إلا أننا نشارك معظم الكتاب في أن فرص النجاح في فترات الإنتعاش أفضل ونجد لابد من تذكير المخططين في هذا السياق إلى ضرورة الأخذ بعين الإعتبار جميع العناصر المكونه لإقتصاد البلد الذي يخطط فيه ، فمثلاً ما هو وضع السوق المالي في الوطن العربي ؟ وما هي نسب البطالة والتضخم ؟ .. وما هو حجم الإستثمار في المشاريع الرأسمالية ؟ .. وما هو وضع الميزان التجاري وميزان المدفوعات ؟ .. وما هي نسب أسعار الفائدة لكل بلد ؟ ... وما مدى توفر الأيدى العامله المدرية وأجورها ؟ ... وما هو وضع البنية التحتية لكل بلد ؟ .. هذه بعض الأسئله التي يتوجب على المخطط أن يأخذها بعين الإعتبار عند وضمعه لخطته .

## 4- طبيعة المنافسة وأوجه نشاطها:

إن من أكثر الأمور التى تزعج رجال الأعمال فى مختلف أنحاء العالم بعد الاستقرار السياسى ، هى المنافسه ، ومدى حدثها بين المؤسسات ، وعليه فإن على المخطط أن لا يستهين بمنافسه مهما كانوا صغاراً أو مبتدئين بالنسبه له ، فعندما ندرك بأن أكبر هموم رجال الأعمال هو تحقيق الربح المادى الذى يوفر لهم الاستقرار فإننا نستدل من ذلك على ما قد وصلوا إليه من أفكار إبداعيه وغيرها فى سبيل تحقيق ذلك الهدف ، وعليه فعلى المخطط أن لا يركن إلى أنه قد حصل على اسم وشهرة كبيرة فى السوق ، أو إنه ينتج سلعاً متميزة أو يقدم خدمات غير موجودة ، لأنه مهما كان الأمر فإن حركة التقدم والتجديد قد تفرز مواهب إدارية جديدة ، وسلم بديلة ، وخدمات أفضل .

ولهذا نرى بأن على المخطط أن يواكب حركة التطور والتجديد والبحث عن أفكار ، وسياسات ، وأهداف ، وسلع مناسبة في كل الأوقات .

## 5- التغير في القيم والمعابير الإجتماعية السائدة:

إن معايير وقيم وعادات المجتمعات الإنسانية تتطور وتنمو وفق حركة المجتمع الدائمة ، وبذلك يمكن القول بأن عادات وقيم المجتمعات الإنسانية لا تكون وليدة اللحظه ، وأنما هي نتاج سلسلة من التجارب التاريخية والعقائد والمذاهب الفلسفيه للمجتمع الذي يعمل فيه ، فإن كان مجتمعاً محافظاً مثلاً ويتجه للمحافظه في المستقبل أيضاً ، فإن على المخطط أن يفكر في مزاولة أعمال ونشاطات تأخذ بعين الاعتبار هذه الترجيهات ، فينتج من السلع ما يناسب هذا المجتمع في وقته وإن كان العكس فعليه أن يعرف ما يناسب هذا المجتمع فيقدم السلع والخدمات المناسبة .

### 6- التغير في الموارد السكانية:

يتغير عدد السكان في كل بلد من العالم ويزداد كل سنة و على المخطط معرفة نمب المواليد في البلد العامل فيه ، وكذلك أعمار السكان ومتوسط دخل الفرد ودرجة تعليم وثقافة أفراد المجتمع وتمنخير ما يمكن من هذه العوامل لصالح المؤسسة.

### 7- التغير في الموارد الطبيعية:

نرى بأن على المخطط تقدير وتحديد الموارد الطبيعية المكتشفة ودرجة استغلال هذه الموارد والمستغل منها ، لما قد يكون له من أثر في عملية التنمية ، فمثلاً إكتشاف النفط أو الغاز الطبيعي في أحد الدول ويكميات كبيرة يساعد في توليد الطاقة والدخول في العمليات التجارية التصديرية وعلى المخطط معرفة كيف يمكن الإستفادة من هذه الأوضاع التي ستنشأ عن اكتشاف هذه الموارد.

وهناك أيضنا الوضيع المعاكس ، فيكف سيكون الحال إذا ما نضبت بعض الشروات الطبيعية في بلدما ؟ .. أو تقلص الدخل من هذه الموارد نتيجة الخفاض أسعارها أو نفاذها ؟ .. على كل الأحوال نرى بأن على المخطط أن يكون مستعداً لكل الاحتمالات وذلك بوضعه الخطط البديلة المناسبة لكل حالة من هذه الحالات .

## كيف تتم عملية التخطيط؟

تقوم عملية التخطيط أساساً على فهم العوامل والعناصد التي تشكل في مجموعها الحاضد أو الواقع ، إن الفهم الدقيق والموضوعي لمكونات البيئة الداخلية للمؤسسة والبيئة الخارجية المؤثرة عليها أمرا في غاية الضروره ، خاصة إذا ما عرفنا بأن المخطط الناجح يعتمد كلياً على فهم هذه العوامل ، لذلك وحتى يتمكن من اتخاذ القرار المتعلق بالمصنقبل ، ووضع الخطط الناجحة لمواجهة أي تغيرات ، فإنه

عليه أن يكون قادراً على التنبؤ الدقيق لما سيكون عليه المستقبل. وحتى يمكن ذلك نرى أنه لابد من توفر قدر كبير وكافى من المعومات الدقيقة بصورة صحيحة ، لذا نرى أن جميع الحقائق يجب، أن توضع أمام المخطط بصورة أرقام ونسب رياضية تم معالجتها وتحليلها ثم رسم الخطط المناسبة بناءً على هذا الفهم والتحليل.

وحتى تكون الخطع جيده نرى أن على المخطط كسب الخطع صفتان رئيستان هما:

## 1- الثبات والإستقرار:

ومعنى ذلك ، هو الإبقاء على الخطة الرئيمية ما دامت هذه الخطه مناسبة والبيئة مستقرة ، أن هذا لا بعنى عدم إدخل بعض التغيرات إذا كان هذا أمراً مناسباً وذلك لأن طبيعة أى عمل تجيلز إدخال بعض التغيرات إذا ما اقتضت الضرورة لكن يجب التذكير أن كثرة التغيرات قد تربك الموظفين و تعنى إلى إانسانية العمل.

#### 2- المرونة:

ويقصد بالمرونة هذا إكساد، المخطط للخطة القدر الكافى للتكيف والإستجابه للأمور المستجدة أو المتغيرات البيئيه ، ويتم ذلك باللجوء إلى استخدام الخطط التكتيكيه أو قصيرة الأجل معالجة أى نغيير طارئ ، ويجب التذكير هذا أن الخطط التكتيكية هذه يجب أن تظل ضمن الإطار العام للخطة طويلة الأجل.

إن الخطة ما هي إلا طريقة محددة مسبقاً لأداء عمل أو إتمام شئ محدد وهذا بدوره يقتضى تحديد الأهداف ووسائل تحقيقها بشكل دقيق منظم ، مثل وضع تصور للوضع المالى للمؤسسة من دخل ، ونفقات ، أو زيادة المبيعات بنسبة 5% أو ابخال تطوير وتحديث على السلع المنتجة ، وعلى الخطة أن تجيب على سؤالين مهمين هما ما هو المطلوب عدله بالتحديد ؟ .. ويمكن

التعبير عن الخطة في شكل مقوله أو قد يتم التعبير عنها بشكل أرقام ونسب منوية أو رسومات وخرائط ، كما تختلف الخطط حسب منتها ، فمنها ما هو طويل الأجل ومتوسط الأجل ، وقصير الأجل وكل خطه من هذه الخطط تخدم غرضا محددا .

# تعدد أنواع التخطيط:

للتخطيط أنواع عدة ، وهي مقسمة على أساس الزمن ، أو درجة الإستعمال والتكرار.

# أما أنواع التخطيط من حيث الزمن فإنها تقسم إلى ثلاثة أنواع وهي:

#### 1- التخطيط طويل الأجل:

يسمى التخطيط طويل الأجل بالتخطيط الإستراتيجي نظراً لأهميته ، وارتباطه بتحقيق أهداف المؤسسات على المدى البعيد ، ويمكن القول بأن الغطة التى تمتد من 3- 5 منوات تعتبر خطة طويلة الأجل في معظم الأحيان ، إلا أنه يجب التذكير بأن بعض الشركات تحتاج إلى عشر سنوات فأكثر حتى تعتبر خطتها بأنها خطه طويلة الأجل ، مثل شركات صناعة السيارات والطائرات وشركات صناعة أجهزة الكمبيوتر لما تحتلجه هذه الشركات من وقت طويل لتطوير سلعها ، أما مؤسسات تصميم الأزياء فإنها قد تعتبر أي خطه من 2- 3 سنوات خطه طويلة الأجل وذلك بسبب طبيعة عمل هذه المؤسسات.

ومن فوائد التخطيط طويل الأجل إنه يساعد على وضع أهداف واضحه ومحدده للمؤسسة مع وضع السياسات والإجراءات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف كذلك فإنه يساعد على تجهيز المؤسسة بالكوادر البشرية والمعدات اللازمة لتطوير وتحسين الأداء والإنتاج ، ثم إن التخطيط طويل الأجل يساعد على التنبؤ بمجريات الأحداث والتطورات المؤثرة على المؤسسة

رغمُ ما ذكر من حسنات هذا التخطيط ، إلا أنه لا يخلو من عيوب أهمها كثرة التغيرات البيئيه مما يستوجب مراجعة الخطة باستمر ار للتأكد من مسايرتها للتغيرات والتطورات البيئية ، ومن عيوب هذا النوع من التخطيط ، إنه ونظراً لطول فترته فإنه قد تظهر انحرافات عن هذه الخطة وعدم التزام العاملين بها .

#### 2- التخطيط متوسط الأجل:

الفترة الزمنية لهذا التخطيط إ- 3 سنوات في معظم الأحيان وعند معظم الماسات ، ويستفاد من هذا النوع من أنواع التخطيط في معالجة الانحرافات التي تظهر في الخطه طويلة الأجل وكذلك يستفاد منه في تطوير الخطه طويلة الأجل وإعطائها درجة أعلى مرونة لمواجهة التغيرات البيئية .

#### 3- التخطيط قصير الأجل:

تغطى هذه الخطه الفترة من أسبوع إلى سنة عند معظم المؤسسات ، ويستفاد منها في معالجة الأوضاع المستجدة والطارئة التي لا تسمح بالانتظار ، كذلك تستعمل في الأعمال الإدارية الإسبوعية والشهرية.

أما أنواع التغطيط حسب مجال الاستعمال فهى تتمثّل فى الاستراترجيات ، والسياسات ، والقواعد ، والإجراءات ، والبرامج ، والميزانية التقديرية :

#### 1- الإستراتيجيات:

لقد عرف الباحث "شاندلر " الإستراتيجية على أنها تحديد الأهداف طويلة الإجل، وتنصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف كما عرفها "أنسوف " بأنها تلك القرارات التى تهتم بعلاقة المنظمه بالبيئة الخارجية ، فحيث تقسم الظروف التى يتم فيها اتخاذ القرارات بجزء من عدم التأكد فمن هذا يقع على عاتى الإدارة عب، تحقيق تكيف المنظمه مع هذه المتغيرات البينية .

### ويتكون التخطيط الإستراتيجي من العناصر التالية:

- 1- وضع الإطار العام للإستراتيجية .
- 2- دراسة العوامل البيئية لمؤسسة وتحديد الفرص.
  - 3- تحديد الأهداف ووضع البدائل والمقارنة بينها .
- 4- تقييم الأداء في ضوء الأهداف والخطط الموضوعة.
- وضع المياسات والخطط والميزانيات والبرامج اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة .

#### 2- السياسات:

تعرف السياسه بانها الإطار العام العاملين والذى منه يستقون ويسترشدون من خلاله أسلوب العمل واتخاذ القرارات فى مختلف جوانب العمل ، ولا يشترط بالسياسه أن تكون مكتوبه دائما ، فمثلاً ترى معظم موظفى البنوك بلبسون ربطة عنق أثناء ساعات العمل ، إن هذه السياسه متبعه ولكنها غير مكتوبة . وهناك السياسة الأساسية المستعمله من قبل الإدارة العليا وتؤثر على المؤسسة ككل ، ومثال عليها اتخاذ قرار يقضى بعرض سلع المؤسسه بأسعار تنافس جميع السلع المحروضة من قبل المنافسين .

و هذاك المداسة الفرعية والتي تمتخدم في العادة من قبل الإدارة الوسطى بأن تعطى أولويه التوظيف للأيدى العامله المحلية إذا ما توفر ت

وهناك المدياسة التنفيذية ، وهى الأكثر تفصيلاً من باقى السياسات ومثال على ذلك ضرورة إستئذان الموظف لرئيسه إذا ما أراد مفادرة العمل خلال ساعات الدوام

#### 3- القسواعسد:

تكون القاعدة فى العادة الأمر بالعمل أو النهى عنه ، والقاعدة أمر محدد وواضح ومثال على ذلك كان يقول المسؤل أنه يجب عدم التدخين فى المكاتب مثلاً.

## 4- الإجسراءات:

ينظر إلى الإجراءات على أنها أكثر دقة من السياسات ، وهى تحدد جدولاً زمنيا للأعمال المختلفة والكيفية التي تنجز في الأعمال وكثيرا التسويق ، والإنتاج ، والمحاسبة .

#### 5- البرامسج:

هى عباره عن مزيج معقد من الأهداف ، والسياسات ، والإجراءات ، والقواعد ، والمهمات ، والأحراءات ، والقواعد ، والمهمات ، والأساليب الواجب إتباعها من أجل إنجاز عمل معين. البرامج تأخذ بعين الإعتبار القوى البشرية اللازمة إنجازها كذلك القدرات المالية المتوفرة ومن الأمثلة على ذلك توفير المراكز المهنية في أي دولة والتي أسست لإكساب العامل بهذه الدوله مهارات مطلوبة في سوق العمل ويرامج أخرى مثل توفير البنية التحتية من ماء وكهرباء وهواتف .... الخ .

## الميزانية التقديرية:

هي بيان رقمي يوضح العلاقة بين ما خطط له وما تم إنجازه فعلاً.

# الصعبوبات التي تواجه التخطيط:

يواجه المخطط لأى عمل صعوبات كثيرة منها ما يعود إلى العاملين في التخطيط نفسه ، أو المطبقين لهذه الخطة ، ومنها ما يعود إلى تعقيدات في الخطة نفسها .

## ويمكن إجمال صعوبات التخطيط فيما يلى:

- 1- عدم توفر الخبره والنظرة الثاقبة عند الكثير من المخططين وواضعى السياسات والبرامج والأهداف.
- 2- عدم توفر المعلومات الدفيقة والكاملة ، مما يؤدى إلى الإنحراف عن مسار الخطة .
- 3- عدم توفر الإمكانيات المالية لدى الكثير من المؤمسات لإجراء الدراسات الكاملة والوافية في هذا المجال.
- 4- سرعة التغيرات التغنية قد تتبنى إحدى الشركات أسلوب إنتاج معين أو آلات معين أو آلات معين في وقت ما ، فإنه قد يتم تطوير أسلوب إنتاج وآلات أحدث توفر الوقت والجهد مما قد لا يتيح للمؤسسه تبنى الأسلوب الثانى والذى قد تستغله مؤسسات منافسة لمضاعفة الإستغلاة منه .
- 5- عدم الالترام بالتخطيط والخطط الموضوعة بعزى هذا السبب إلى عدم الإلترام عند المدراء فى مختلف المستويات الإدارية نظراً لانتشغالهم فى القضايا والأعمال اليومية ، وسبب آخر يعود إلى عدم اهتمام الكثير من العاملين بالمؤسسة لعدم فهمهم أو قناعتهم للخطه .
- 6- عدم كفاية الجهاز التنفيذي ... إن فشل المؤمسات في توفير كادر تنفيذي قادر على تنفيذ القرارات وسياسات الإدارة العليا سيؤدى بالتأكيد إلى فشل الخطط مهما كانت مناسبه ومتكامله.

## كيفيسة زيسادة فعساليسة الشخطيط:

رغم وجود الكثير من أساليب التخطيط والمصاعب المتعلقه به ، إلا إنه يمكن حل هذه المشاكل والتغلب عليها ويمكن زيادة فعالية التخطيط إذا ما تم مراعاة الأمور التالية:

- إ- مشاركة العاملين في وضع الخطط والزامةم بتطبيقها أن أخذ رأى العاملين في المؤسسة بشأن الخطط المقترحة ، والطلب منهم الإسهام في وضعها وتطبيقها من شأته أن يرفع روحهم المعنوية ويشعر هم بدور هم الفاعل المؤثر في القرارات المتخذة من قبل الإدارة العليا ، كذلك فإن هذا الإسلوب يساعد العاملين على فهم الخطه ويضعهم أمام مسئولية تطبيقها
- 2- وضع استرتيجيات وسياسات وأهداف واضحة ودقيقة ، يسهل وضوح الأهداف والسياسات والاستراتيجيات على فهم المرؤسين والرؤوساء إلى الدور المطلوب منهم القيام به ومن ثم الوصول إلى ما يراد تحقيقه .
- 3- توفير الهيكل التنظيمي المذاسب ب... إن توفير الهيكل التنظيمي المذاسب بسهل عملية الاتصال عبر القدوات التنظيميه الموضوعة ، مما يؤدى إلى تحديد المسئولية وبالتالى سهولة اكتشاف الأخطاء ومحاسبة مرتكيها .
- 4- مراعاة المخطط للتغيرات البينية المختلفة ... قد تم التطرق لمثل هذه المتغيرات وشرحها سابقا لذا نرى أن على المخطط مراعاة هذه التغيرات ومجاراتها والتكيف معها والإستفادة منها فنحن نعرف أن حركة المجتمع حركه مستمرة ومتجددة أيضناً ، لذا يجب معرفة أذواق الذاس ومجارات التغير في الذوق الإجتماعي .

# الفصل التاسع

مفهوم الهيكل التنظيمي

# مفهدوم الهيكل التنظيمي

#### تعريفه:

هو الإطار الذي يحدد الإدارات وخطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرارات ومواقع التنفيذ، وهو الذي يبين التقسيمات التنظيمية التي تقوم بالأعمال المختلف

كما أنه يعرف بأنه هيكل أو بناء مكون من شخصين أو أكثر قبلوا توجيه ينسق لإنجاز أهداف مرسومة وهو العلاقة المحددة رسميا بين الأفراد مع الأفراد والأفراد مع الأفراد مع الأفراد مع الأفراد علم مجموعة أعمالهم وعلاقة الجماعات مع الجماعات .

## عسوامل اختيار الهيكس التنظيمي:

يتحدد الهيكل التنظيمي على العوامل التاليه:

- حجم المنشأه .
- 2- تركز أو إنتشار المنشأة.
  - 3- عمر المنشأه
- 4- مدى استخدام التخصيص
- حدى تفاوت القدرات البشريه المستخدمة في المنشأة.
  - 6- مدى استخدام التكنولوجيا في المؤسسة .
- 7- مدى استقرار وعدم إستقرار البيئة المحيطة بالمنشأة.

# كيفية اختيار النصوذج التنظيمي المناسب:

يعتمد اختيار النموذج التنظيمي المناسب على دراسة للأعمال والنشاطات والبيئه التي تعمل فيها المنشأة و هذه التحليلات والدراسات تقمثل في ما يلي :

 1- تحليل الأنشطة ... وذلك من خلال تحديد الأنشطة اللازمة للأهداف فمثلا انشطة المشاريع الصناعية تختلف عن أنشطة المشاريع التجاريه.

- 2- تحليل القرارات ... وذلك لمعرفة مدى أهمية هذه القرارات ومن يتخذها هل هو في الإدارة العليا أو الدنيا أو الوسطى ، وهذا يساعد في تحديد نوع التنظيم المناسب للمنشأه .
- 3- تحليل العلاقات الإداريه ... سواء كانت رأسية أو أفقية لكل وحده من الوحدات الإدارية ، وكذلك تحديد طرق الإتصال وخطوطه .
- 4- تحليل البيئة ... وذلك لمعرفة الظروف الإقتصادية والسياسية والإجتماعية
   والتثنية ومدى تغيرها ومعرفة مدى تأثير هذا التغير على المنشأة التي أوجدت
   من أجلها المنظمات في وقت أسرع ويتكلفة أقل .

## مراحل إعداد الهيكل التنظيمي:

تتطلب عملية تصميم الهيكل التنظيمي لأى منظمة ، أن يأخذ المنظم بعين الإعتبار عند بنائه للمنظمه ، عوامل معينة تعتبر ضرورية لإنجاح عملية التنظيم ومن هذه العوامل:

- 1- تحديد الأهداف الأساسية والفرعية.
- 2- تحديد أوجه النشاط في المنظمة .
- 3- تقسيم أو تجميع أوجه النشاط في وحدات إدارية " تكوين الوحدات الإداريه ".
- 4- ربط الوحدات الإدارية في المنظمه ببعضها بواسطة خطوط السلطة " السلم الإداري " .
  - 5- تركيز السلطة وتفويضها " المركزيه واللامركزية في السلطة ".
    - 6- التنسيق بين مختلف أقسام المنظمة الإدارية

## طرق التقسيم التنظيمي:

- التقسيم الوظيفي .
- 2- التقسيم حسب نوع السلعة أو الخدمة .

- 3- التقسيم حسب مراحل العمل.
- 4- التقسيم حسب نوع الزبائن أو العملاء
  - 5- التقسيم حسب الموقع الجغرافي.
  - 6- التقسيم حسب الوقت " الزمن " .
    - 7- التقسيم حسب المركب

# أولاً : التقسيم الوظيفي :

وهنا يتم تقسيم المنشأة إلى وظانف أساسيه ووظائف فرعية وتسند هذه الوظائف الأشخاص حسب تخصصهم فمثلا تقسم المنشأة إلى الوظائف التاليه:

- 1- الإنتاج والمشتريات.
  - 2- المبيعات.
    - 3- المالية .
    - 4- الأفراد.

و تسند هذه الوظائف إلى أشخاص حسب تخصصهم وخبر اتهم فيصبح عندنا مدير إنتاج ومدير تسويق ومدير أفراد ... إلخ.



### مزايا هذا التقسيم:

- 1- استخدام مبدأ التخصيص في العمل.
- 2- التنسيق في أداء أعمال المنشأه المتشابهه.
  - 3-سهولة الإشراف.

#### عيويه :-

المركزيه وصعوبة توفير الأفراد ذوى الكفاءات العاليه .

## ثانياً: التقسيم حسب نوع السلعة أو الخدمة المقدمة: -

وهنا نقوم بتقسيم أعمال المنشأة حسب السلع التي تتتج أو الخدمات التي تقدم:

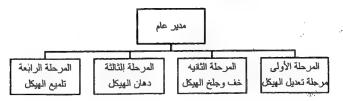
المدير العام



الاستفادة من التخصيص في العمل لوجود مدير متخصيص في السلعة أو المخدمة وسهولة الإشراف والرقابة على الدوائر والأقسام ولكن هناك صبعوبة في إيجاد أشخاص ذوى كفاءات عالية ومتخصصين.

#### ثالثا: التقسيم حسب مراحل العمل:-

ويتم هذا التقسيم في العمل حسب مراحل إنتاج السلعة أو الخدمة ، فمثلاً مصنع لدهانات السيارات.

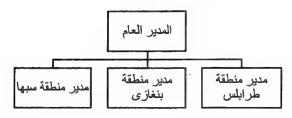


#### مزایاه :-

الإستفاده من التخصص وذلك بالتركيز على عمليه معينه وكذلك تسهيل عملية الرقابه والإشراف .

# رابعاً: التقسيم حسب الموقع الجغرافي :-

تقسيم أعمال المنشأة حسب المناطق الجغر افية التي تتعامل معها وتعطى كل منطقة إلى مدير يشرف عليها .

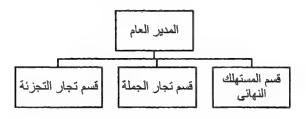


# ومن ميزات هذا التقسيم :-

- 1- السرعة في إتخاذ القرارت.
- 2- يمكن تنمية قدرات المديرين.
- الإستفادة القصوى من الإمكانيات المادية والبشرية.

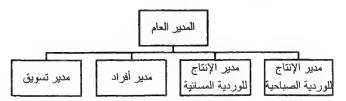
# خامساً: التقسيم حسب نوع الزيانن :-

و هذا يتم تقسيم الأعمال حسب العملاء التي يتعامل المصنع أو المنشأه أو الشركه فمثلاً مصنع ينتج ويبيع للمستهلك النهائي وتجار الجملة وتجار التجزئة والوكلاء فيخصمص قسم للتعامل مع المستهلك وقسم أخر مع تجار الجملة وقسم أخر يتعامل مع تجار التجزئه.



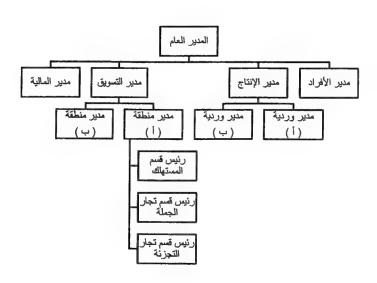
# سادساً: التقسيم حسب وقت العمل :-

وتقسم المنشأة حسب وقت العمل بأن تقسم العمل إلى ورديات وكل ورديه تعمل ساعات عمل محددة ويكون لها مدير ويستقاد من هذا التقسيم الاستغلال الأفضل للطاقة البشرية والمادية للمنشأة أو المصنع والمرونة في العمل.



# سابعاً: التقسيم المركبي:

وهو مزيج من التقسيمات السابقه ويعتبر الأكثر شيوعا وغالبا يكون ملائما للتغيرات التى تحدث فى المنشأة ، فمثلا زيادة السلع التى يتعامل معها وتوضيح المنطقة الجغرافية التى يتعامل معها وتشغيلها للمصانع عدة ورديات وتوسعها فى تقديم السلع والخدمات للزبائن وتجعلها تتبع طريقة التقسيم المركب.



#### الغرائط التنظيمية

#### ما هي الخريطة التنظيمية ؟

هى صورة أو مخطط لهيكل المنظمه ، تبين الوحدات الإداريه التى تتكون منها ، والوظائف الموجوده فيها ، وخطوط السلطه والمسئوليه التى تربط بين أجزاء المنظمة

#### لماذا الخرانط التنظيمية ؟

- [- لتحديد إطار المنظمة ، والوحدات الإدارية فيها وكذلك الوظائف التي تتكون منها تلك الوحدات .
  - 2- بيان كيفية تقسيم العمل بين الموظفين في المنظمة .
    - توضيح خطوط السلطة والمسئولية في المنظمة.
    - 4- توضيح العلاقة بين مختلف الإدارات والأقسام.
  - 5- تعريف الموظف برئيسه المباشر ، وتعريف الرئيس بالمرؤسين التابعين له .
    - 6- توضيح عدد المستويات الإدارية في المنظمة .
    - 7- بيان اللجان الموجوده في المنظمة ، وسلطاتها وعلاقتها بأجزاء المنظمه .
- 8- تستخدم الخريطة التنظيمية كوسيلة إيضاح عند تدريب الجدد بالهبكل التنظيمي للمنظمة.
- و- تؤدى الخريطة التنظيميه أغراضاً إعلامية ، فهي تساعد الزائرين من خارج
   المنظمة في التعرف على أقسام المنظمة ، وعلى الأشخاص الموجودين فيها .
- إلى تساعد الخريطة التنظيمية في إكتشاف ومعالجة الأخطاء الموجودة في المنظمة .
- يعاب على الخريطة التنظيمية أنها تصور الهيكل التنظيمي وهو في حالة سكون حيث لا تظهر الجانب الإجتماعي للمنظمة.

# أنسواع الخسرانط التنظيمية:

# 1- الخريطة الرئيسية :-

وهى التى تظهر فيها جميع الوحدات الإدارية بمختلف مستوياتها العليا والوسطى والدنيا ويظهر فيها جميع الإدارات من الإدارة العامة من (المدير العام) إلى الموظفين والعمال التنفيذيين.

#### 2- الخريطة التكميليه المساعده أو الجزئيه :-

وهى التي تظهر وحدة إدارية واحدة مثل أن تظهر فيها إدارة شنون الأفراد وأقسامها والشعب التي تتبعها .

# الدليال التنظيمي:

للدلول التنظيمي أهميه كبرى لأنه يحتوى على المطومات الأساسية عن المنشأه مثل أهدافها وسياساتها والعلاقات الإدارية فيها ومجموع القوى العاملة والتقسيمات الضروريه ، كما أنه يحتوى على الخرائط التنظيمية الموجودة في المنظمه.

فعادة يوزع على العاملين أثناء التحاقهم بالعمل ويوزع على المهتمين بنشاطات وأعمال المنشأه لأن الدليل التنظيمي يعطى فكره للعاملين والمتهمين بالمنظمه أه المنشأه

# المعلومات الواجب ذكرها على الخريطه التنظيميه:

1- اممم الخريطة التنظيمية: فيجب أن يكون للخريطة التنظيمية اسم يدل عليها ، ويوضع اسم الخريطة التنظيمية على رأس الخريطة ، في المكان العلوى من وسط الخريطة " فوق رئيس المنظمة " أو يوضع الاسم في الزاوية العلوية اليمنى من الخريطة .

- 2- فيجب أن يكون للخريطة تاريخ يدل على وقت إعدادها: ومن الواضح أن الخريطة التنظيمية إنما هي صوره لهيكل المنظمة بعد رسمها بوقت قصير ، وهنا تأتى أهمية ذكر إعداد الخريطة التنظيمية.
- 3- المواققة على الخريطة: حتى تأخذ الخريطة الصفة الرمسمية ، فإنه يستحسن ذكر إسم وتوقيع الموظف المسئول الذى وافق على الخريطة واعتمدها ، واسم وتوقيع الشخص الذى أعدها ، والغرض من ذلك هو تحديد المسئوليه وتذكر الأسماء والتوقيع في أسفل الخريطة في الزاوية اليمني الفعلية .
- لملاحظات: إذا كانت هناك حاجة لذكر بعض الإيضاحات على الخريطة التنظيمية فيستحسن ذكرها في أسفل الخريطة في الجهة اليمني السفلية منها.

#### إعددة التنظيم:

بعد أن يقوم الرئيس الإدارى أو المنظم ، بتصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة حسب أفضل الأسس والقواعد التنظيمية فيجب أن لا يتصبور بأنه قد وصبل إلى مرحلة الكسال ، وأن المنظمة ستبقى على تلك الحالة ، إلى الأبد ، بدون تغيير فإن من المعروف أن المنظمة أشبه بالكائن الحى ، فهى في حركة ممتمرة وإنه مع مرور الزمن وبتغير الظروف والأحوال ، فإن هيكل المنظمة يصبح قديما وغير ملائم لمواجهة الظروف والأحوال الجديده ، وإذا فإن الحاجة تصبح ملحة وماسة إلى إعادة تنظيم المنظمة من حين لأخر لأجل ضمان بقائها واستمرارها في أداء أعمالها ، وإذا لم تتطور وتتكيف المنظمة حسب الظروف التي تواجهها فإن مصيرها سيكون التجمد ، وإعادة التنظيم تعنى إجراء الدراسة الملازمه لهيكل المنظمة وإجراء التغيرات ، أو الإصلاح الإدارى ، هي عملية مستمرة متجددة لا المنظمة عدمين .

# أسباب إعادة التنظيم:

- عندما يظهر أن التنظيم الأصلى أصبح غير فاعل لخطأ في التصميم الهيكلي
   ذاته.
- عندما يتعرف الموظفون أو الإداريون في المنظمة بشكل بختلف عن الشكل
   الذي توقعه المدير الأعلى الذي أفر التنظيم.
  - 3- عند حدوث تغيرات خارجية أو داخلية .
  - 4- حدوث تغيير في أهداف وغايات المنظمة.
    - 5- حدوث نمو وتوسع في أعمال المنشأة .
      - 6- حدوث انكماش في أعمال المنظمة.
  - 7- حدوث نقص أو زياده في وظائف الإدارة العليا.
  - 8- مواجهة الظروف الجديدة على المنشأة المستخدمة .
    - 9- البطء في اتخاذ القرارات.
  - 10-ر غبة الإدارة الجديده في إدخال أفكار تنظيمية جديدة .
- 11- تفعيل دور العاملين مع المنظمة عن طريق وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .

# مبادئ التنظيم الإداري:

#### 1- ميدأ ضرورة التنظيم:

إذا زاد عدد الأفراد في أي عمل عن قرد واحد ، وجب تقسيم العمل بينهم ، وجعل كل فرد معنولا عن جزء منه ، مع إعطائه السلطات الملائمة للقيام بما أسند إليه من أعمال .

#### 2- ميدأ الهدف:

يجب أن يكون لكل منظمة هدف أو أهداف تسعى إلى تحقيقها ويعتبر هذا المبدأ من البديهيات في التنظيم الإدارى ، فمن المعروف أن التنظيم ليس إلا وسيله لتحقيق غاية أو أهداف محددة ، وإذا لم يكن هناك هدف أو أهداف فلا حاجه لوجود التنظيم .

# 3- مبدأ الوظيفة:

يجب أن يتم التنظيم الإذارى لأى منظمه (حكومية أو خاصة) على أساس الوظائف " نـوع الأعمال المطلـوب القيام بها " ولـيس حـول الأشـخاص الموظفين ، فالوظفين ، فالوظفين ، فالوظفين ، ما وحدة الأساسية التى يتكون منها كل تنظيم ، وهد عباره عن منصب أو عمل معين يتضمن واجبات ومسئوليات محدده ، وقد تكون الوظيفه مشغوله أو شاغرة ولا تتأثر الوظيفه بمن يشغلها من الموظفين، إذ أن القواعد الأساسيه في الإدارة العامه تنص على أن الوظائف العامه تنشئ وتحدد حقوق ومسئوليات من يشغلها قبل أن يمين فيها أحد ، وهي لا تتأثر وتحدد حقوق ومسئوليات من يشغلها قبل أن يمين فيها أحد ، وهي لا تتأثر بالشخص المعين عليها في ثابته رغم تقلب الموظفين عليها .

أما الموظف فهو الشخص الذي يشغل الوظيفة بحقوقها وواجباتها.

#### 4- ميدأ التخصص:

تزداد الكفاية الإدارية كلما زاد التخصص ، فعندما يقتصر عمل الموظف على نوع واحد من الأعمال ويتفرغ لها ، فإن ذلك يؤدى إلى ارتقائها وإجادتها وإلى إكتماك مهارة كبيرة في أدائها .

#### 5- مبدأ وحدة الرئاسة :

يجب أن يكون للموظف رئيس واحد ، يستلم منه الأو امر والتعليمات ويكون مسئولاً عن أعماله أمامه ، ويقصد بهذا المبدأ أن تنحصر سلطة القرار في كل مستوى من المستويات الإدارية في رئيس واحد ، يكون مسئولاً عن توجيه العمل بالنسبه إلى من يعملون تحت رئاسته ، وإن عدم احترام قاعدة وحدة الرئاسه يؤدى إلى الاخلال بالنظام والفوضى ، وإلى ارتباك الموظفين وإلى الإحتكاك بين الرؤساء والمرؤوسين .

#### 6- مبدأ تساوى المستولية مع السلطة:

يجب أن تتساوى المسئولية مع السلطة المغوضة الوظيفة ، فالمسئولية عن عمل معين يلزم أن تقابلها السلطة الكافية لإنجاز ذلك العمل قتفويض الإختصاص يجب أن يقرن بتغويض السلطة المناسبة لممارسة ذلك العمل والسلطة إنما توضع في يد الموظف أو " الرئيس " بقصد تحقيق غليات أو المذاف محددة سلفا ، ومن ثم يصبح الموظف مسئولا عن تحقيق تلك الغليات والأهداف فليس من العدل أن يكون مدير مستودع ما مسئولا عن إدارته وعن وجود نقص في بعض اللوازم والمهمات ، إذا لم تكن لديه السلطة لتأمين لوازم ومهمات جديدة عوضاً عن المستهلكة والتدقيق في طلبات الإدارات والأقسام عن اللوازم والمهمات .

# 7- مبدأ نطاق الإشراف:

لا يستطيع أى رئيس إدارى يشرف بفاعلية إلا على عدد مصدود من المرؤوسين ، فهذا المبدأ ينص على أن هناك عددا محدودا من المرؤوسين يستطيع الرئيس الإدارى الإشراف بشكل فعال على أعمالهم ، ويختلف هذا العد باختلاف طبيعة العمل وقدرة الرئيس ، وقدرة المرؤوسين ، وقرب أو بعد الموظفين عن الرئيس " الموقع الجغرافي " .

والفكره الرئيسيه في هذا المبدأ أن لكل رئيس طاقة محددة للإشراف على المرووسين ، فإذا كان عدد المرووسين كبيرا " نطاق الإشراف واسع " يصعب على الرئيس الإشراف عليهم ، ويعجز عن مراقبتهم ، والإحاطة بما يقومون به من أعمال ، أما إذا كان عدد المرؤوسين لذيه صغيرا " نطاق

الإشراف ضيق " فإن الرنيس يجد لديه متسعا كبيرا من الوقت " وقت فراغ " مما يدفعه إلى القيام ببعض أعمال المرؤوسين ، وعلى التدخل الكبير في أعمالهم ، مما يؤدى إلى مضابقتهم والتقليل من شعور هم بالمسئوليه والإعتماد على النفس ، لأنه يتدخل في كل كبيرة وصغيرة .

#### 8\_ مبدأ قصر خط السلطه:

تزيد الكفايه والفاغليه الإداريه كلما قلت المستويات الإداريه في المنظمه.
ويقتضى هذا المبدأ بأن يختصر المراحل التي تمر بها الأمور قبل إبرامها إلى
اقل عدد ممكن وكلما قلت المستويات والمداخل التي يجب أن تمر فيها
المعاملات " الإتصالات " ما بين الرئيس الإداري وبين أصغر موظف في
المنظمه كلما زادت الكفاية والفاعلية الإدارية ، لأن الاتصالات في هذه الحاله
تكون أسرع وتمر في طريق أقصر ولا تكون هناك مجال لتأخير المعاملات.

#### 9. مبدأ تفويض السلطه:

يجب أن تفوض المناطة من المستويات الإداريه العليا إلى المستويات الإداريه المختلفه " المنفى " المستولية عن التنفيذ في الجهاز الإدارى ويتم التفويض في بإعطاء سلطات الرئيس الإدارى إلى مساعديه ووكلانه ويتحتم التفويض في حالة وجود وحدات إدارية بعيدة عن المركز الرئيسي للمنظمة.

# 10- ميدأ المروته :

يجب أن يكون التنظيم مرنا وقابلا للتكيف، أى أنه يسمح بمواجهة التغيرات التى تحدث داخل المنظمة وخارجها دون الحاجة إلى إحداث تعديلات جوهريه على الهيكل التنظيمي للمنظمة.

# 11- مبدأ الكفاية:

يعتبر التنظيم كفاية عندما يتمكن من الوصول إلى الأهداف ، ويأقل ما يمكن من التكاليف ، والنتائج غير المرتقبة " المتوقعة " فالتنظيم ذو الكفاية هو الذى يكون فيه تقسيم السلطة واضح المعالم، وتنفيذ سليم للمسئولية، وإشتراك معقول في حل المشاكل، وتكاليف أقل في الوصول إلى الهدف.

#### 12- ميادئ العلاقات الإنسانية:

هناك المعديد من المبادئ والإر شادات في العلاقات الإنسانية نختار منها ما يلي :-

ا. مبدأ عدم توجيه الانتقاد إلى الموظفين أمام الأخرين " الزملاء أو
 المرؤوسين أو غيرهم " .

ب- مبدأ تنمية الموظفين.

ت- مبدأ اشتراك الموظفين في الرأى .

# الوقت وأهميته:

الوقت هو أثمن شئ نملكه في الحياه بالرغم من أننا نتفنن في إضاعته والتفريط فيه، غير عابنين لحقيقة أننا بذلك نقتل أنفسنا لا نقتل الوقت أو ما يسمى بالفراغ كما يظن البعض ، فالوقت هو الحياة في حد ذاتها .

إن التحرر من خرافة عدم وجود الوقت الكافي هى أولى المحطات التى ينطلق منها إلى حياة هانئة مىعيدة ومنظمة ، والاستغلال الأمثل للوقت وللحياه بشكل عام ، وإذا كان الوقت يمثل عاملاً جوهريا للمرء منا ، فلماذا يضيع معظم البشر أوقاتهم سدى ؟

وحتى يمكن أن تستفيد من الوقت ضرورى علينا أن نتعرف على كيفية استغلاله وإدارته بمهارة وكفاءة تجعله يعود علينا بالنفع الجميل والأمر يتطلب تعريف من إدارة الموقت ، أو ما معنى إدارة الوقت ؟ وقد فسر المختصون إدارة الوقت بأنها الطرق والوسائل التي تعيى المرء أو تساعده على الاستفاده القصوى من وقته في تحقيق أهدافه ، وخلق التوازن في حياته ما بين الوجبات والرغبات والأهداف والإستفادة من الوقت هي التي تحدد الفارق ما بين الناجحين والفاشلين في الحياة حيث إن المسمة المشتركه بين كل الناجحين قدرتهم على الموازنة ما بين الأهداف التي يرغبون في تحقيقها الناجحين قدرتهم على الموازنة ما بين الأهداف التي يرغبون في تحقيقها والواجبات اللازمة عليهم تجاه عدة علاقات وهذه الموازنة تأتي من خلال إدارتهم لذواتهم وهذه الإدارة للذات تحتاج قبل كل شئ إلى أهداف ورسالة تسير على هداها، إذ لا حاجة إلى تنظيم الوقت أو إدراة الذات بدون أهداف يضعها لحياته لأن حياته ستسير في كل الاتجاهات ، مما يجعل من حياة الإنسان حياة مشتته لا تحقق شيئا وإن حققت شيئا فسيكون ذلك الإنجاز ضعيفا ، وذلك نتيجة عدم التركيز على أهداف معينه .

كيفية تنظيم الوقت :-

يتم تنظيم الوقت للوصول لتحقيق أقصى إستفادة وفق الأتي :-

- [- المعل على إيجاد خطة لتحقيق الأهداف ، فعندما تخطط لحياتك مسبقا، وتضع لها الأهداف الواضحة يصبح تنظيم الوقت سهلا وميسرا والعكس صحيح ، إذا لم تخطط لحياتك فتصبح مهمتك في تنظيم الوقت صعبة جدا.
- 2- لابد من تدوين أفكارك وخططك وأهدافك على الورق، وغير ذلك يعتبر مجرد أفكار عابره ستنساها بسرعه إلا إذا كنت صاحب ذاكرة خارقة، وذلك سيماعدك على إدخال تعديلات وإضافات وحذف بعض الأمور من خطتك.
- د- بعد الإنتهاء من الخطة ، توقع بأنك ستحتاج إلى إدخال تعديلات كثيره عليها
   لا تقلق ولا ترمى بالخطة فذلك شئ طبيعى
- الفشل أو الإخفاق شئ طبيعي كذلك في حياتنا ، لا تياس وكما قيل تعلم من اخطائك أكثر مما تتعلم من نجاحك.

- 5- البجب أن تعود نفسك على المقارنة بين الأولويات ، لأن الفرص والواجبات قد تأتيك في نفس الوقت فأيهما ستختار ؟ باختصار اختار ما تراه مفيدا لك في مستقبلك وفي نفس الوقت غير مضر لفيرك .
  - إقرأ خطتك وأهدافك كلما سنحت الفرصة من يومك .
- 7- استعن بالتقنيات الحديثه لإغتنام الفرص وتحقيق النجاح ، وكذلك لتنظيم وقتك كالإنترنت والحاسوب وغيره .
- 8- تنظیمك لمكتبك ، و غرفك ، وسیارتك ، و كل ما یتعلق بك سیساعدك أكثر على عدم إضاعة الوقت ویظهرك بمظهر جمیل ، فاحرص على تنظیم كل شئ من حولك .
- و- الخطط والجداول ليست هي التي تجعلنا منظمين أو ناجحين فكن مرنا أثناء
   تنفذ الخطط.
- 10- ركز ولا تشتت ذهنك وأفكارك في أكثر من إتجاه وهذه النصيحه إن طبقت ستجد الكثير من الوقت لعمل الأمور الأخرى الأكثر أهمية وإلحاحا.
- إعلم أن النجاح ليس بمقدار الأعمال التي تنجز ها بل هو بمدى تأثير هذه
   الأعمال بشكل إيجابي على المحيطين بك .

# الفصك العاشر

التغيير وأهميته في التنمية الإقتصادية والإجتماعية

# التغيير وأهميته في التنمية الإقتصادية والإجتماعية

كان الهدف الأول لمدارس الإدارة التقليدية المتمثل في نظرية الإدارة العلمية يقوم على تحقيق الكفايه الإقتصادية وتقليل مضاطر عدم التأكد وتأصيل ما عرف بالمنظاهر الرسميه للتنظيم والتركيز على التخصيص وتحديد الأدوار ، والتدرج الهرمي في السلطات وقياس العمل ، وتحديد معدلات الأداء ، لهذا كان الطبيعي أن تخلص واجبات الإدارة في المنشأه إلى التثبت من كفاءة كل العمليات المتداخلة بحكم أنها المحور الأول والأخير الذي يحقق الإنتاجية ، ولكن هذه المبادئ التي سادت في الثلاثينات والأربعينات من القرن العشرين أفادت في تقنين بعض سادت في الثلاثينات والأربعينات من القرن العشرين أفادت في تقنين بعض الاساليب التي أحكمت الصله بين التكلفة والمنفعة ولكنها ظلت قاصرة عن وضع تصور كامل للفاعليه الإداريه إذ أنها باتت حبيسة تصور مغلق غايته الأولى الجوانب التفعيليه والفنيه داخل إطار المنظمة ، وهذا المنظور المغلق يقود إلى ممارسة تتنافي مع جوهر الإدارة الفعالة إذ تعفل تماما التنظيم مع البيئة الخارجية بكل عناصرها السياسية والإقتصادية والفنية والحضارية وقيمها الإجتماعية بكل عناصرها المناسة التغيير.

وتوضح طبيعة الأمور أن كل تنظيم يحتاج إلى مدخلات ترد إليه من البيئه فى شكل موارد بشرية أحياناً أخرى والتنظيم فى ذات الوقت مخرجات تغيد منها البيئه فى شكل منتجات أو خدمات أو معلومات ، فنتائج عملياته لابد وأن يتجه بالضرورة إلى تنظيمات أو أفراد آخرين بستهلكونه أو يستخدمونه بدورهم فى عملياتهم الإنتاجية .

وبمعنى أخر فالمنظمه تمثل نظاما أصغر ضمن نظام أكبر هو المجتمع أو البيئة المحيطة التى تحتوى عشرات ومنات الأجزاء أو التنظيمات الأخرى ، والمنظمة في أدانها لوظائفها وأنشطتها وفي مبيل تحقيق الأهداف المنوطة بها نضطر إلى التعاون والتعامل مع المنظمات الأخرى في المجتمع ، ونتيجة لهذا التفاعل

المشترك فإن أي تنظيم معين لا يملك القدره على السيطره على الموارد والإمكانيات اللازمه له في نشاطاته ، لذلك فإن قدرة المنظمة على تحقيق النتائج يجب أن ينظر إليها من المنظمات الأخرى وترغبه العلاقة التي تعين على استمرارية العمليات التي تقوم بها ومن ثم الوفاء بالأهداف خاصة أو الإطار الأعم للنظام الإجتماعي.

لهذا فمن أولى واجبات الإدارة أن تخلق علاقة توازن ديناميكي مع البيئة المحيطة المتغيرة بالقدر الذي يمكنها من استيراد المدخلات الأساسيه التي تعين على إستمرارية العمليات التي تقوم بها ومن ثم الوفاء بالأهداف الكليه بنجاح.

وبمعنى آخر فإنه في إطار النظرة الشمولية تمثل المنظمة بأجهزتها التنفيذية وأدانها نظاما فرعيا وسط أنظمة أكبر داخل نطاق النظام الإجتماعي الأكبر مما يضع قيودا على طاقتها في مواجهة الأهداف التي يطلب منها تنفيذها ، ومن ثم تفتقد المنظمة التوازن ويتعين إحداث التغيير لإيجاد التوازن الديناميكي ، ويتطلب الإمر بالضرورة قبل مناقشة كيفية إحداث التغيير ومجالاته وطرقه وأساليبه معرفة طبيعة الإدارة ومناقشة خصائصها وصفاتها ورد العلل إلى أصولها إذ لا يمكن القيام بأي تغيير او تطوير لرفع الظاهرة المرضية بدون التعرف على مصادرها القيام بأي تغيير او تطوير لرفع الظاهرة المرضية بدون التعرف على مصادرها الظاهرة قد ترجع إلى أكثر من موطن الخلل ، وفي الدول الناميه على وجه الخصوص تتفاعل عوامل كثيرة إقتصادية وإجتماعية وسياسية وسلوكية وتظهر مشكلات ومضاعفات تتعكس على الأجهزة الإدارية وتعمل على تخلفها وإعاقتها عن إحداث التغيير وإعادة التنظيم اللازم لتحقيق أهداف التنمية الشاملة بها ،

1- نقص الكفاءات والخبرات والقيادات الإدارية اللازمة لإحداث التغيير وإعادة
 التنظيم والقيام بعمليات التطوير وترجمة السياسات والأهداف إلى خطط

- ومشروعات ووضعها موضع التنفيذ في مواجهة المتغيرات المختلف
- 2- قلة البيانات والإحصائيات والمعلومات الصحيحة و عدم تدفقها بالقدر اللازم
   وفى الوقت المناسب وهى تساعد على نجاح عملية إحداث التغيير وإعادة
   التنظيم .
- 3- النقص الكيفى والشمولى فى مجال البحث العلمى اللازم لتشخيص مظاهر الضعف وإيجاد الحلول على أسس واقعية و عدم الإستفاده من معطيات التنظيم و غيره من المجالات.
- 4- عدم توافر الإدراك والاستيعاب والتقدير الكافي لدى المسؤلين عن الإدارة في مختلف المستويات لأهداف إحداث التغيير وفوائد إعادة التنظيم وأبعاده مما يؤدى إلى مقاومة البعض لهذه الأعمال وعدم اهتمام البعض الأخر ، ومن ثم بقاء المنظمين في شبه عزله نظريه عن الواقع.
- وانتشار كثير من القيم الإجتماعية والتقاليد والعادات التي تساعد على إحداث التغيير مما ينعكس على الملوك والقرارات وخطط التنميه الإداريه.
- 6- تتحرك أهداف الأفراد في الدول النامية بسرعة تفوق سرعة اداء الجهاز الإدارى وعمله ، أى أن الإنجازات لا تلاحق التطلعات ويوجد بينهما هوة تظل قائمة يطلق عليها ثورة الأماني بمعنى أن الشعوب في هذه الدول تطالب حكومتها بتحقيق الرفاهية وتنتظر منها أن تحقق ذلك في أقصر وقت ممكن مما يعطى الإنطباع بأن الأجهزة الإدارية لا تحقق ذلك في أقصر وقت ممكن وأنها لا تحقق شيئاً مما يبرز أهمية وضرورة إحداث التغيير وإعادة التنظيم لتحقيق هذه التطلعات المرجوة .
- 7- تعاني الأجهزة الإدارية من مشاكل إدارة موجودة داخلها وتتمثل في مشاكل التوظف ، الاختيار ، ونظم التعيين ، والاتصالات ، ونظم الأجور ،

- والمرتبات والحوافز ، والتنظيمات الرسمية والغير رسمية و هذه أمور لها تأثير كبير على إحداث التغيير وإعادة التنظيم .
- 8. تعاني توافر المناخ الاقتصادي المناسب الذي تعمل فيه كثير من الدول النامية ويؤيد ذلك الانخفاض النسبي في عوائد المشروعات الصناعية ذات الأجل الطويل الذي أصبح معروفا من جانب خبراه الأمم المتحدة عند عمل المسح الاقتصادي قبل منح القروض و الإعانات وكذلك مشاكل الطاقات العاطلة والتي قد تصل في كثير من الأحيان إلي حوالي نصف الطاقة المستغلة وتبدو خطورة المشكلة في مجموعة الدول النامية التي تخطت المراحل الأولي للتصنيع إذ يعتبر استمرار وجود هذه الطاقات العاطلة بها تبديد هاتل للموارد وينعكس كل ذلك ملبيا علي مستوي الأداء الإداري في هذه الدول مما يتطلب إحداث التغيير الفعال وإعادة التنظيم.

ونخلص مما تقدم إلي أن فقدان القدرات والمهارات وليس عدم توافر الموارد المالية في بعض الدول النامية قد يكون في كثير من الحالات السبب الرئيسي في عدم القدرة علي إحداث التغيير وربط المنظمة بالبيئة المحيطة وفشل برامج التنمية وسبب عرقلة برامج الاستثمارات فيها.

#### لماذا بجب التغيير ؟

تقوم أفكار ومفاهيم إحداث التغيير لمنهج جديد لتطوير الفكر والعمل الإداري لمجابهة التغير ات الفنية والاقتصادية والاجتماعية التي تحدث في البيئة المحيطة بنا بإجراءات مخططة تشتمل مجموعة من المبادئ والمفاهيم والأساليب وطرق العمل وإختيار أفضل الحلول لحسن توجيه عناصر الإنتاج البشرية والماديه وخلق النظم التي تجابه المواقف المختلفة والمتغيرة ويهدف هذا المنهج إلى الوصول إلى نتائج محددة مرغوبة لزيادة كفاءة الأداء في مواجهة سيل المتغيرات المتلاحقة في بيئة متثلبة غير متغيرة ونلك ضمن إطار مرسوم ومحسوب النظام بأكمله وبذلك

تواكب المنظمة قوي الاتجاهات والظروف الاقتصادية والاجتماعية والحضارية والسياسية المحيطة بها داخليا وخارجيا وتؤثر فيها وعلى أدانها وكفاءتها وتظهر اهمية إحداث التغيير المخطط لمجابهة المتغيرات البيئية المحيطة للأمبلب الآتية: 
1- إن الأحداث المتتالية المتسارعة المتغيرة تحتاج إلي منظمات متغيرة متجددة بل تحتاج إلي منظمات متعلمه متكيفة ومتطورة تعد لمستقبلها وقد تعلى من خططها وقد تغيرها تماما تبعا لمتطلبات الموقف وطبقا لما تتنبأ به من تغيرات في المستقبل فقد تعدل من استراتيجياتها وخططها وأهدافها لتنخل منتجات جديدة أو قد تغير من أساليب ونظم التصنيع بإدخال تكنولوجيا جديدة بخطوط الإنتاج أو قد تعيرات هيكلية في المستويات التنظيمية أو في نطاق الإشراف أو في نظام الإدارة أو قد تعيد تصميم الوظائف بها لتنويع مهارات العاملين ومنح مزيد من السلطات أو تغير مهارات وقدرات الأفراد وتكسيهم مواقف وقيم جديدة . أن عجلة المنظمات سنتوقف تماما إذا لم تجدد نفسها وتطور إعمالها و وحدث تكنولوجياتها وترتقي بإنجازاتها للتأظم مع المتغيرات المحيطة .

- 2- قرارات التغيير هي البديل الوحيد ووسيلة الاتصال بالمنظمة لاستمرار التقدم العلمي أو بقدر كفاءة الإدارة في إحداث التغيير والتعامل معه نتوقف الكفاءة التنظيمية والقدرة علي ملاقاة التغيير وفي هذا الصدد يقول "أريك ترمنت" أن تهيئة المناخ التنظيمي بالمنشاة والانفتاح فيه يجب أن يسير موازيا مع إنفتاح المنظمة على البيئة المحيطة فكل منها يكمل الأخر.
- 3- تمثل العوامل البيئية ظاهرة طبيعية ومستمرة في الحياة كما تمثل القدرة على التكيف معها بنجاح المحدد الوحيد ذو الأهمية الكبرى لبقاء وحياة المنظمة وتفوق هذه القدرة في أهميتها تحقيق الربح بالمنظمة أو الكفاءة أو الإستثمار أو توافر المعنويات.

4- قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات هي الأساس في تقرير جهود الإنماء الاقتصادي والاجتماعي لان كل تغيير دون ملاءمة الإجراءات وطرق العمل القائمة معه يعني إنخفاضا في كفاءة وفاعلية النظم التي وضعت أصلا لمواجهة ظروف معينة لم تعد مواتية أو بعد فقرة من الزمن تتجمع وتتصافر خلالها الأثار الصنغيرة المتغيرات ومع تكاثرها المضطرد يؤدي إلي تدهور كبير في الكفاءة قد يصل إلي حد فشل النظم وعلى ذلك فيجب تطوير الإجراءات وطرق العلم والمراجعة المستمرة التنظيمات واللوائح والقيم والسلوك والقدرات لتحقيق الملاءمة وتحديد حجم المبيعات وتقدير الطلب علي المنتجات أو الخدمات المقدمة ومعرفة التوقيتات والتعرف على اتجاهات العملاء وتفضيلاتهم وتحديد مدي الحاجة إلي التغيرات التكنولوجية والإحلال والتجديد وتغيير طرق العمل و تقدير تكلفة الاستثمارات والتجهيزات وإمكانية فتح أسواق جديدة أو زيادة الحصة السوقية المنظمة.

و هكذا يتغير التساؤل عما إذا كنا ننشر التخطيط لإحداث التغيير المناسب إلى كيف نغير بأسلوب مخطط وإيقاع محسوب لإحداث أوضاع معينة لجماعات العمل في نظم وظروف معينة وبذلك نغير أنفسنا وعاداتنا وقيمنا ونظمنا بدلا من أن نترك أنفسنا عرضة للتغيير وتنهار نظمنا لكي نغير أنفسنا .

وخلاصة القول أن أهمية إحداث التغيير في عملية التنمية لا تحتاج إلى مزيد من الإيضاح ونورد هنا ما ذكره مكتب العمل الدولي في هذا الموضوع " انه لا توجد فئة واحدة من الناس لها تأثير أكبر على الحياة الاقتصادية والاجتماعية للدولة مثل فئة المنظمين فهم يتحكمون في استخدام موارد الدولة وأصولها وتتوقف علي خبراتهم في أعمالهم وكفاءة أدانهم تحديد إنتاجية الموارد والقوى البشرية للدولة "

ويعني نلك أن قدرة الإدارة علي إحداث التغيير لمجابهة ظروف البيئة المتغيرة أصبحت الأساس الحالي في تقرير جهود الإنماء الاقتصادي وينطبق ذلك على الدول المختلفة كما منوضحه فيما يلي.

# أهمية إحداث التغيير في الننمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول المتقدمة والنامية: -

بعد هذا الاستعراض المعربع لأبعاد المشكلة الإدارية والتحديات والصعاب التي تعترضها وأثر ذلك علي إحداث التغيير المخطط وأبعاده وأثره في عملية التمنية الاقتصادية والاجتماعية في الدول المختلفة المتقدمة والنامية وغيرها.

ففي الدول المتقدمة ترجع إلى الفجوة الحضارية الكبيرة التي تميز الولايات المتحدة الأمريكية عن دول الغرب ما تتمتع به من تقدم علمي في الإدارة وقدرتها علي إحداث التخيير المخطط وإعادة التنظيم لمسايرة التغييرات المحيطة في كافة المجالات فالتعامل مع المواقف الجديدة أو المتغيرة يحتاج إلى مواقف إدارية مبتكرة وتنمية القدرات اللازمة لتحقيق الأهداف ذات النطاق الواسع وخلق النظم التي تجابه المخاطر المتزايدة كثيرة المتغيرات والظروف غير مستقرة ومن ثم تملك القدرة على تطوير وتحوير النظم التي تعمل في هذه الظروف.

ويرجع السبب الرئيسي في نجاح التغيير وربط المنظمات ببينتها إلى توجيه اهتمام كبير إلى التعليم والتدريب الإداري في الولايات المتحدة الأمريكي مما يساعد المديرين على نجاحهم في إدارة أعمالهم فقد تضاعف عدد خريجي معاهد الإدارة العليا والمنظمين وزاد عدد معاهد الإدارة مرات متعددة في العشرين عاما الأخيرة وتنل الإحصائيات على زيادة أعداد المدرسين للعلوم الإدارية في الولايات المتحدة الأمريكية عن مثيلهم في أي دولة أوربية ، ففي إنجلترا بيلغ عدد الدارسين للعلوم الإدارية 1200 سنويا في شعب ببلغ تعدده خمسه وخمسون مليون نسمة وهي أعلى من اي نسبة في أي دولة أوربية يقابل ذلك عدد من الدارسين في الولايات أعلى من اي نسبة في أي دولة أوربية يقابل ذلك عدد من الدارسين في الولايات

المتحدة الأمريكية يفوق 30 مرة في شعب ببلغ عدد سكانه أربعة أضعاف السكان في إنجلترا

و هناك حقيقة واضحة في الولايات المتحدة الأمريكية و هي أن الشركات تدفع بسخاء للمنظمين ولرجال الإدارة من أصحاب الخبرات في الوقت الذي تلتزم فيه التزاماً دقيقاً بعدد التنفيذيين في الوحدات الإنتاجية وحجتهم في ذلك انه إذا ما أديرت الشركات على أمس وقواعد إدارية متطورة سليمة فسوف يسير كل شئ بعد ذلك على ما يرام.

ويقول "هوون "أن تحقيق معجزات الإنتاج ومعدلات الكفاية الإنتاجية العليا في الصناعة الأمريكية لا يرجع إلى ذكاء الأمريكيين الخارق الموروث حيث أنه من غير المنطق أن يبلغ ذكاؤهم ذلك الحد على مدي قرنين فقط كذلك يقول إن معجزات الإنتاج لا ترجع إلى توافر أسرار أمريكية خاصة بالإنتاجية ولكن نتيجة لتطبيق قواعد عامة معروفة تطبق بطريقة أفضل ويمكن أن تطبق في الدول الأخرى وأن السبب الحقيقي في تحقيق المعدلات المرتفعة في الإنتاجية هو الإدارة الخبرة وإعادة التنظيم والعلاقات الإنسانية والمعدات والآلات.

أما في الدول النامية فتلجأ الكثير من الدول النامية في عمليات التنمية الصناعية بها إلى اقتناء الماكينات والمعدات الحديثة معايرة في ذلك التطورات العلمية وتحاول تطبيق أحدث الطرق الصناعية والتطبيقات التكنولوجية الحديثة التي يتم إستخدامها في الدول المتقدمة ولا توجه هذه الدول نفس القدر من الاهتمام إلى تتمية وخلق الكوادر الإدارية والتنظيمية والفنية بالوحدات الإنتاجية ولذلك فان معظم هذه الدول النامية تفتقر بدرجة كبيرة إلى الإدارة الرشيدة والي الكوادر والكفاءات والي التنظيم الصناعي الكفء الذي يمثل وسيلة اتصال منتظمة لاستمرار ومواكبة التقدم الفني والاقتصادي والقدرة على التاقط مع المتغيرات وبالتالي دفع عجلة التنمية

ومن ثم التطبيقُ لمسايرة التنمية وتخلف معدلاتها وارتفاع تكلفتها بالنسبة لما يتحقق من إنجازات .

وقد استقرت قناعة خبراء الإنماء المعاصرين علي أن مجرد توافر عناصر الإنتاج الأساسية بما فيها رؤوس الأموال ليس كافيا لتحقيق الإنماء المستهدف بل الأهم هو إحداث التغيير فيها لتملك القدرة على تحريك عناصر الإنتاج وتوجيه استخدامها واستخلاص أقصى عائد منها.

ويقول أحد الخبراء الإداريين أن إقراض رؤوس الأموال في الشركات في الدول النامية دون توجيه أو تنظيم إداري يتساوي تماما مع إلقائها في البالوعة حيث أن ما تحتاجه هذه الدول هو أو لا وقبل كل شئ إعادة التنظيم ثم رأس المال.

ومن ثم تخلص إلى أن الاستثمارات الكبيرة في القطاعات الاقتصادية لا يمكن أن تأتي ثمارها ما لم يكان هناك استثمار موازي لها في الموارد البشرية التي تحقق التنظيم السليم وتملك القدرة علي إحداث التغيير ومن ثم تتحقق المستويات المرتفعة للكفاية الإنتاجية في الأنشطة الاقتصادية.

ويلاحظ أن توافر هذه النوعيات من القوي العاملة وتنميتها بأعداد تتناسب مع متطلبات التنمية الحديثة مشكلة تفوق مشاكل تدبير رؤوس الأموال حيث أنه قد يكون من المقبول استيراد المعرفة الفنية والتكنولوجية المتقدمة من قوي العمل لفترات مستمرة طويلة.

وبرغم أهمية التنمية التنظيمية في المجتمعات المتقدمة والنامية إلا أنه يعتبر اكثر أهمية بالنسبة للدول النامية لقلة الموارد بها فهي في أمس الحاجة إليه لإعادة تنظيم مواردها وثرواتها القومية لتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية ويلاحظ أن الأجهزة الإدارية القائمة حاليا بالدول النامية وكما سبق أن أوضحنا تعجز بطبيعتها وأوضاعها وقلة الكفاءات الإدارية والفنية بها عن تحقيق الأهداف العامة بكفاءة ولابد من إصلاحها أولا ولذلك فان حتمية التطوير وإحداث التغيير في الدول

النامية تصبح أهم من حتمية قيام الإدارة بدورها العادي في عمليات التتمية فإعادة التنظيم هي الشرط الأساسي للحتمية الثابتة أي القدرة على تشغيل الجهاز الإداري القائم في الدول النامية والذي يتصف بالضعف وإنخفاض الكفاءة وقلة الخيرات.

# طبيعة عملية التغيير وأثاره على النظم الإدارية القائمة

تجري الحياة الآن بأسرع ما يكون وخاصة بالنسبة للحقائق والمعارف والأساليب والاختراعات ويحتاج الأمر إلى نوع مختلف من البشر من طبيعة أخري يستطيع أن يتكيف مع هذه الحياة التي تتغير دائما وأبدا يحتاج الأمر إلى أن يتعلموا ألا ينزعجوا لتواتر التغيرات في المواقف والمواقع التي لم يكن يتوقعونها إطلاقا أو يخطروا بها.

والمجتمع الذي يستطيع أن يخرج مثل هؤلاء الناس هو الذي يعيش ويبقى أمام المجتمع الذي لا يستطيع ذلك فسوف يغني ويموت " ابر اهيم ماسلو 1976 "

# الضغوط لإحداث التغيير:

نعيش في فترة من فترات التغيير السريع في العالم كله بالنسبة علي شعوبه وجماعاته وأفراده حيث يتعذر وجود بيئة واحدة في المجتمعات المعاصرة تتصف بالاستقرار الدائم والظروف المؤكدة التي يمكن التحكم فيها وتكون عوامل التغيير فيها محدودة أو منعدمة .

فالعالم الذي نعيش فيه أصبح عالما صغيرا حيث أتاحت ثورة الاتصالات الإعلامية الهاتلة أن تحمل للكرة الأرضية بأسرها الأحداث والأفكار التي تحدث في أي مكان فور وقوعها كما ساعت التحركات السريعة المتلاحقة للشعوب والأفراد والسلع والخدمات على ربط الأساكن المتباعدة في سهولة ويسر كذلك كان للتقدم

التكنولوجي في مجالاته المتعددة كصناعة المعلومات ووسائل الأتصالات وخدمات الذرة والهندسة الوراثية وغيرها آثار هائلة على توالى التغيرات في كافة المجالات وعلى أعرض الجبهات .

كما أتاح الاعتماد المتبادل بين المجتمعات الدولية حدوث تغييرات عديدة في مجالات متعددة من مجالات متعددة من مجالات متعددة مثل الطاقة والتلوث وإستكشاف المحيطات والبحار كذلك أدي القباس وتبني القيم والعادات إلى تداخل العلاقات والتشابكات بين شعوب العالم وشبابه وانحمار موجه التمييز العنصري.

ويتوقع أعداد هاتلة من المتغيرات التي تؤثر علي المنظمات وستوجه الإهتمامات تجاه أبعادها وقضاياها مع الحصر علي التكيف معها وسيملي المستقبل ما يعرف تجاه أبعادها وقضاياها مع الحصر علي التكيف معها وسيملي المستقبل ما يعرف بالتحول التداخلي الذي يؤدي إلي استمرارية التعديل والتكييف كل هذه الأمور أدت الري توالي التغيرات التي تواجه المجتمعات والمنظمات بسرعات هاتلة في قليل من الزمن فإن التغيير هو الأساس في الحياة ونظرية الاستقرار هي علمية محدودة بفترة زمنية استمراراً لعملية تغيير أخري وهكذا التغيير بهذا المعني ليس مناقضا للاستقرار بل هو لازم من لوازمه وضرورة لتحقيقه فالحياة معناها التغيير والكمال معناه إحداث التغيير ليتوافق مع الأوضاع الجديدة ومن ثم يتعين قبوله واعتباره قاعدة طبيعة في الحياة وليس استثناء كما أن عملية إحداثه أصبحت أمرا حتميا ضروريا وهي علمية مستمرة تتناسق مع طبيعة الأشياء

فالمتغيرات أصبحت غالبة وسيطرتها محموسة لا أحد يستطيع أن يوقفها تغيير وجه الأرض والفضاء يتدافع بموجات بعد موجات عواصف التغيير لا تقف الضغوط النازلة على القيم امتنت آثارها إلى الأسرة خرجت أجبال جديدة بحياتها من الأسرة حتى إذا لم تخرج من الأسرة بالفعل خرجت بافكار موجودة في الإطار أو في القرية ولكن شؤنها وشجونها بأشرعتها مقرودة لاستقبال الرياح لتدفقها إلى بحار واسعة وشواطئ جديدة وهكذا اهتزت كل ركائز اليقين.

ومن ثم فقد ازداد اهتمام الدؤل بمراجعة أوضاعها وتفريد معالم مستقبلها القريب والبعيد يرجع الاهتمام المتزايد إلى التشابك والتداخل بين الدول بعضها وبعض والبعيد يرجع الاهتمام المتزايد إلى التشابك والتداخل بين الدول بعضها وبعض مجتمعات رزاعية حيث تكون التغيرات بطيئة تهيمن عليها الطبيعة وهو ما يعني الاستمرارية إلى مجتمعات صناعية حيث تكون التغيرات سريعة تهدف إلي الهيمنة على الطبيعة من خلال الألة وهو ما يعني تعثر الاستمرارية والاستقرار ثم الانتقال إلى مجتمعات وعصر ما بعد الصناعة حيث تكون التغيرات سريعة وهو ما يعني تعير الإنسان والمجتمع وهو مما يعني عصر التغيير الإنسان والمجتمع وهو ما يعني عصر التغيير والمفاجآت .

وترتب على ذلك عدم استقرار القيم والمفاهيم والنظم وتولد عنها عوامل جديدة 
تدعو التعرف على قيم ومفاهيم جديدة مستحدثة تعاون على إحداث تغييرات سريعة 
في الأوضاع الراهنة كذلك أصبحنا نري من حولنا كل يوم مظاهر البحث والفحص 
والدراسة والتنبؤ والاعتبار في شتى الأمور الخاصة العامة المحلية والدولية 
القريب منها والبعيد فكل المجتمعات الآن أيا كانت متقدمة أو نامية تمر بصورة 
القريب منها والبعيد فكل المجتمعات الآن أيا كانت متقدمة أو نامية تمر بصورة 
درجة التغيير وإنما الأهم هو مبدأ التغير الذي تعيشه كل المجتمعات المعاصرة لقد 
اصبحت هناك ضرورة التغيير يحتمها المجتمع فنيا وتكنولوجيا واقتصاديا 
واجتماعيا وفكريا وثقافيا وعلميا وإعلاميا في المادات والنقاليد وفي المفاهم 
والنظريات وسياسيا ومذهبيا ومن قبل كل ذلك إداريا وتنظيميا حيث تحب وتدخل 
والنظريات وسياسيا ومذهبيا ومن قبل كل ذلك إداريا وتنظيميا حيث تحب وتدخل 
الصبحنا نعيش بحق في عصر المراجعة والتغيير أو قل عصر القلق والشك فيوتقة 
التغيير الاقتصادي والاجتماعي والإداري والسياسي والفكري تزداد وتتسع كما 
التغيير الاقتصادي والاجتماعي والإداري والسياسي والفكري تزداد وتتسع كما 
التغيير الأوضاع وتتغير الأفكار وتتحول كلها ولا تستقر عند صورة واضحة.

كل هذه التطورات والتغيرات جعلت الحياة التي نحياها حياة جديدة تتغير فيها المعرفة والأفكار والقيم والثقافة ونظم وطبيعة المجتمعات واصبح الجديد جديد لا لأنه لم يكن موجودا من قبل بل لأنه قد تغير في نوعيته واسلوب ادائه أو في تنفيذه بدرجة اكبر نظرا لأن الكثير أصبح ضروريا لبقاء الجنس البشري والاحتفاظ بالمقومات الأساسية للمجتمع بصفة عامة شئ واحد هو الجديد وهو سيادة عملية التجديد وحجم نطاق التغيير ذاته وهكذا تتغير الحياة ونحن نجتاز ها ونميش فيها سنوات عمر الإنسان المحدودة أصبحت نقيس تغييرات هائلة وليس نموا محدودًا أو إعادة تنظيم أو تحديث لما تعلمه في حياة لذلك فمن العبث الذي لا طائل منه التصدي للتغيير فهو أمر لابد من الإعتراف به .

# الفصل الحادي عشر

الإدارة الإستراتيجية وأهميتها

# الإدارة الإستراتيجية وأهميتها

#### ما هي الإستراتيجية ؟

قبل التشعب والتطرق في الحديث بالتقصيل في مجال الإدارة الامتراتيجية أنه يفضل البدء في تعريف الاستراتيجية والمقصود بتعريف الاستراتيجية / هو تحديد مضمونها وجوهرها أو مكنونها وقد تم تناول هذه النقطة علي وجه التحديد بمزيد من الاهتمام من جانب العديد من الباحثين علي مدار الأعوام منذ أوائل الستينات حتى أوائل التسعينات وما يلاحظ هو قيام معظم الباحثين بتنظير المفهوم من وجهات نظر مختلفة حيث ركز كل منهم علي بعد واحد لهذا المفهوم المعقد والمركب لذا تتطلب نقطة البدء الصحيحة إجراء مراجعة للتعريفات الجوهرية التي قدمها الباحثون في مجال الاستراتيجية ثم التركيز علي الأبعاد المختلفة لهذا المفهوم وأخيرا محاولة تحقيق التكامل بين المجهودات المبنولة وبفرض اشتقاق واستخلاص مفهوما موحداً للاستراتيجية "دكتور نبيل مرمىي خليل" الإدارة الاستراتيجية .

# هل للإستراتيجية أبعاداً تميزها ؟

نرجع جذور كلمة الإستراتيجية إلى كلمة في اللغة اليونانية وتعني فن عموم الحرب وإنطلاقا من الجذور العسكرية للإستراتيجية يعرف قاموس الاستراتيجية على أنها علم تخطيط وتوجيه العلميات الحربية إذن يمثل التخطيط أهم مكون لهذا التعريف للاستراتيجية أما منظور الإدارة الإستراتيجية تمثل الاستراتيجية مفهوما متعدد الأبعاد وتتبلور أهم أبعادها والتى تعرضنا لها الدراسات المسابقة في سئة أبعاد رئيسية على النحو التالى: -

 1- البعد الأول: الاستراتيجية كوسيلة لتحقيق غرض المنظمة من خلال أهداف طويلة الأجل ويرامج التعرف وأولويات تخصص الموارد.

- 2- البعد الثاني: الاستراتيجية كنسق أو تدفق متر البط منطقيا وموحدا ومتكاملا
   من القرارات " أو التصرفات " .
  - 3- البعث الثالث: الاستراتيجية كتعريف لميدان أو مجال منافسة المنظمة.
- 4- البعد الرابع: الاستراتيجية كاستجابة للفرص والتهديدات الخارجية ولجوانب
   القوة والضعف الداخلية بغرض تحقيق ميزة تنافسية.
- البعد الخامس: الاستراتيجية كسبيل التمييز بين المهام الإدارية في ظل
   مستويات المنظمة ككل وحدة الأعمال أو لنشاط الإدارة الوظيفية.
- 6- البعد السادس: الاستراتيجية كتعريف لمدي الإسهام الاقتصادي وغير
   الاقتصادي الذي تنوي المنظمة تقدمية للأطراف المستفيدة منها.

# كيف يتم صنع الإستراتيجية ؟

بعد ما تم سرد الأبعاد السنة لمفهوم الإستر اتبجية فإن الخطوة الحالية هي تعريف القارئ بالمداخل و الأبعاد المختلفة بعملية صنع الإستر اتبجية

# أولاً: ما هي الطرق التي يمكنك استخدامها لصنع الإستراتيجية ؟

تتفاوت الشركات ومديريها من حيث أداء وظيفة صنع الاستر اتيجية ففي الشركات الصغيرة حيث أن المالك هو نفسه المدير ثم صنع الاستر اتيجية بشكل غير رسمي في صورة شفوية مع كبار المروومين أما الشركات الكبيرة فإنها تميل إلي تقديم خططها عن طريق " دورة التخطيط الاستر اتيجية " والتي تتضمن مشاركة واسعة من الإدارة المعديد من الدراسات والاجتماعات المتعددة وكلما كانت الشركة أكبر وأكثر تنوعا في مجالات نشاطها كلما كانت هذه العملية أكثر تنظيما وتتم بشكل سنوي وتتضمن خططا مكتوبة وبصفة عامة يمكن القول بأن هناك أربعة طرق رئيسية تستخدم من جانب المدرين لصنع الإستر اتيجية وتشمل :-

1- قيام الرئيس التنفيذي الأعلى للشركه بمهام القائم بوضع الإستر اتيجيه .

- 2- قيام الرئيس بتغويض عملية صنع الاستراتيجية إلى الأخرين المسئولين عن
   التخطيط الاستراتيجي أو إلى فريق عمل موثوق به.
- 3- المدخل الوسط حيث يقوم الرئيس التنفيذي الأعلى بطلب مساعدة وتعاون كبار
   مرؤوسيه بما يفيد في مرحلة تنفيذ الاستراتيجيات .
- 4- تشميع السرنيس التنفيذي الأعلى للمرؤوسين على وضمع وتنفيذ
   الإستراتيجيات .

ومن أحد جوانب الضعف الرنيسية للمدخل الأول هو أن نجاح الاستراتيجية بدرجة كبيرة على مهارات صنع الاستراتيجية لدى فردواحدومن جانب آخر فإن هذه الدرجة العالية من المركزية في صنع الاستر اتبجية بمكن أن تؤدي إلى نتيجة طيبة خاصة عندما يكون المدير المسئول أكثر قوة ونفوذ ولديه رؤية وبصبرة عما يجب القيام به وكيف ولكن في ظل المنظمات الكبيرة والمعقدة فإنه يفضل توزيع المهام حيث تظهر الحاجة إلى العديد من المبادرات الاستراتيجية لأن قدرته على الإمساك بزمام الموقف سوف تنخفض ومن ثم يقل تركيزه بالنسبة للعدد الكثير من القضايا والمشاكل أما في ظل المدخل الثاني وعندما يقوم المدير المسئول بتفويض الكثير من مهام صنع الاستر اتبجية إلى الآخرين ففي هذه الحالة سوف تفتقد الاستراتيجية الطابع الشخصى على المدير نفسه وفي الغالب سوف تتشكل الاستراتيجية الناتجة بالمرؤوسين من ذوي التأثير والإدارات الوظيفية الأكثر نفوذا أو بالتحالفات والمجموعات السياسية التي لديها اهتمام قوي في ترويج وجهة نظر ها لما يجب أن تكون عليه الاستر اتبجية مثل هذه المواقف نظهر " الاعتبارات السياسية " ويتم ممارسة القوة أو النفوذ ويلعب كل منهما دوره حيث لا يوجد إتفاق قوى في الرأي بشأن الاستر اتبجية التي تتبع وفي مثل هذا الوضع تتفتح الأبواب على مصراعيها وتبرز الطول المعياسية إلى حيز الوجود ومن جانب أخر ففي ظل المدخل الثالث و هو مدخل المشاركة فانه غالبا ما يؤدي إلى تشكيل استر اتيجية سياسية حيث يكون

للإدارات والأفراد الأكثر قوة ونفوذ فرصة واسعة لمحاولة تكوين رأيا جماعيا واحدا بشأن المدخل الإستراتيجي الذي يفضلونه وأخيرا يشجع المدخل الرابع على ظهور الأفكار والأراء من أسفل التنظيم ويعمل على توفير الموارد للأفراد من ذوي المقترحات والاستراتيجيات الجذابة لتنفيذها لذلك يعد هذا المدخل بمثابة أداة ممنازة للاحتفاظ بحيوية الاستراتيجية وتزويد التنظيم بالطاقة لتحديد إبتكاراته إلا أن الاستراتيجية الكلية في ظل هذا المدخل لا تعدو إلا أن تكون مجرد حصيلة من الخطط التي تفتقد التنسيق فيما بينها فالمدير عليه أن يعمل بوعي بغرض التأكد من أن المبادلات الفردية تتوافر مع الاستراتيجية الكلية للتنظيم وإلا فان المبادرات الفردية قد تنفذ في اتجاهات متعددة وبلا أي تكامل أو منطق يربط بينها لذا فإنه من المسروري التأكد على قدر كاف من التلاحم والتوحد عند صنع الإستراتيجية وهو ما يتحقق عند صنع الإستراتيجية من أعلي لأسفل.

# ما هي الأبعاد التي يمكنك استخدامها لصنع الإستراتيجية ؟

هناك اربعة أبعاد رئيمية بشأن عملية تشكيل الإستر اتيجية وتطويعها لكل من الأهداف الاستر اتيجية ونمط الإدارة وثقافة المنظمة وعملياتها الإدارية

# البعد الأول: استراتيجية صريحة أم ضمنية: -

من أكثر الموضوعات جدلا حول عملية صنع الاستراتبجية هو مدي العلانية والإفصاح عن الاستراتيجية لأطراف ما سواء من داخل المنظمة أو خارجها لذا نقترح " راب " أربعة مستويات أو مراحل تعبر عن دور الرئيس التنفيذي الأعلى للشركه CEO بشأن توصيل المعلومات المتعلقة باستراتيجية المنظمة ككل .

إعداد صياغة لاستراتيجية المنظمة بغرض عرضها في تقرير الأداء السنوي
 وتصاغ الاستراتيجية هنا في شكل عبارة موجهة أساسا إلى حملة الأسهم

- بالشركة وتعطى إحساسا عاما باتجاه الشركة وما نتطلع إليه كما تعكس الأداء السابق لها
- 2- إعداد صياغة لاستراتيجية المنظمة بغرض عرضها على مجلس الإدارة والمحللين الماليين ومديري الإدارة الوسطي يعد هذا التقرير أكثر شمولية وإيضاحا حيث يقدم معلومات أكثر حساسية ويتم توجيهه إلى الأطراف الداخلية بالشركة وكذلك الجمهور المتعامل مع المهيمنين خارجها.
- 3- إعداد صدياغة لاستراتيجية المنظمة بغرض عرضها على الإدارة العليا للشركة يتم في هذا المستوي التوغل بعمق في القضايا الرئيسية التي تواجه الشركة ويقدم هذا التقرير إلى فريق الإدارة العليا الذي تقع عليه مسئولية المشاركة الكاملة في تحديد التوجهات الإستراتيجية وأيضاً المسئولية عن التنفيذ.
- 4- إعداد صياغة لاستراتيجية المنظمة من جانب الرئيس الأعلى المنظمة وهنا يعتبر الرئيس التنفيذي الأعلى للشركة هو العنصدر الرئيسي والمحرك في بلورة الرؤية المستقبلية للشركة ونقلها إلى حيز الانجاز المثمر.

البعد الشاني : المدخل التحليلي الرسمي أم المدخل المعلوكي - القوة لتشكيل الاستر اتبجية :

يعبر هذا البعد عن مدي الرسمية في تشكيل الاستراتيجية فالبعض يؤيد فكرة الاعتماد على أدوات التحليل الرسمي والمنهجيات التي تساعد المديرين في كافة المستويات التنظيمية على التفكير استراتيجيا بصورة أفضل لذا تمثل عملية تشكيل الاستراتيجية عملية رسمية ونظامية يتم من خلال نظم وتخطيط رسمية على نطاق المنظمة بكافة مستوياتها التوصل إلى الاستراتيجيات الخاصية بالمنظمة ككل ولوحدات النشاط للمنظمة والتي تقترح اتباع المدخل السلوكي / القوة في تشكيل الاستراتيجية وتركز هذه المدرسة على عدة جوانب وهي وجود أهداف متعددة

المنظمات و أهمية الاعتبارات المداسية في صنع القرارات الاستراتيجية و عمليات المساومة والمفاوضة و دور التحالفات في الإدارة الاستراتيجية و أخيرا إمكانية تحقيق درجة ما من النجاح بدون مزيد من التخطيط و الجهد وفي ضوء هذين المدخلين نجد أنه لا يمكن لأي مدخل بمفرده أن يفسر بوضوح علميات تشكيل الإستراتيجيات الناجحة لذا يعد المزج بين المدخلين أفضل وسيلة للتعرف على كيفية صنع الإستراتيجية .

# البعد الثالث: الإستراتيجية كنسق أو تدفق لتصرفات ماضية أم تخطيط متطلع للأمام:

يعبر هذا البعد عن مقدار الاهتمام الموجه إلى الأحداث السابقة عبر الزمن فالبعض يري أن الاستراتيجية هي التي تشكل التوجه المستقبلي للشركة و من ثم تصبح الاستراتيجية بمثابة محصلة للأهداف ويرامج التصرف والموجهة نحو التعامل مع عمليات التغيير المستقبلي في حياة المنظمة ، أما البعض الآخر فينظر إلي الاستراتيجية من منظور تاريخي باعتبارها نمط معين من التصرفات ينشا من القرارات السابقة للشركة وفي ضوء وجهة النظر هذه تعبر الاستراتيجية عن مدي الأنساق في السلوك وسواء كان مقصودا أم لا ، الملحوظ للمنظمة على ضوء تصرفاتها السابقة وفي ضوء هذين الرأبين يبرز مطلق تحقيق التوازن بين التعلم من الماضي وتشكيل مجموعات جديدة من التصرف لقيادة المنظمة نحو حالة مساضي وتشكيل مجموعات جديدة من التصرف لقيادة المنظمة نحو حالة مستقبلية قد تبعدها تماما عن سلوكها في الماضي .

# البعد الرابع: استراتيجية متعمدة أو ناشئة:

ياخذ هذا البعد بوجهة نظر أخري بشان تشكيل أو صنع الاستراتيجية تستند إلى مدي وجود استراتيجيات متعمدة أو ناشئة كتسلسل طبيعي أو منطقي وتعبر

الاستر اتبجية متعدة في حالة اتفاقها مع مجموعة التصرفات المقصودة أو المتعمد وناشئة عندما تبرز الاستر اتبجية في ضوء أنماط السلوك الماضي وفي ظل عدم توافر النية أو القصد ولا يعني هذا البعد انفصال وجهتي النظر عن بعضهم البعض بل يعني أن كل منهما يعمل كقوة واقعة في نفس الوقت وبمعني أوضح أن المديرين في حاجة إلى الاستر اتبجيات المتعمدة لتزويد التنظيم بالإحساس بأنه ذو توجيهات هادفة كما أنه على استعداد للتعلم واتخاذ التصرفات وفقاً لنمط أو نمق معين .

ويتضح من العرض السابق أن هناك أربعة أبعاد وليس بعدا واحداً لعملية تشكيل الإستراتيجية وهي :

#### استراتيجية واضحة أم ضمنية:

- 1- درجة التفتح والانتشار في توصيل الاستراتيجية داخليا في المنظمة وخارجيا
   لأطراف التعامل المناسبين
  - 2- درجة مشاركة مستويات تنظيمية مختلفة.
- 3- مدي الاتفاق في الأراء حول مجموعات التصرفات المقصودة وخاصة درجة
   عمق وتفلغل الرئيس التنفيذي للشركة في هذا الجهد

#### المدخل التحليلي الرسمي أو المدخل السلوكي / القوة:

- 1- درجة الاعتماد علي العلميات الرسمية في تحدي الإستراتيجيات الخاصة
   بالمنظمة ككل وبوحدات النشاط أو المجالات الوظيفية.
  - مدى التفاوض بين كبار اللاعبين للتوصل إلى الاستراتيجية الكلية للشركة.

# الإستراتيجية : كنسق لتصرفات سابقة أم خطة متطلعة للأمام :

1- مدى ارتباط الاستراتيجية بنمط معين من التصرفات الماضية.

 2- استخدام الإستراتيجية كقوة دافعة للتغيير وكمعبر نحو اتخاذ مجموعة جديدة من التصرفات.

#### إستراتيجية متعمدة أو ناشئة:

وهي تعبر عن كون هذه الاستراتيجية متعمدة أو مقصودة أو طارئة .

#### ما هو المقصود بالإدارة الإستراتيجية ؟

تعرف الإدارة الإستر اتبجية بأنها مجموعة القرارات والتصرفات الخاصة بتكوين الإستر اتبجيات المصممة لإنجاز أهداف المنظمة وهي تتضمن المجالات التالية:

- 1- تحديد الإستراتيجية المستقبلية للشركة وهي بشكل عام تعكس رسالتها
   وفلمفتها وأهدافها
  - 2- إجراء التحليل الداخلي للشركة والذي يعكس ظروفها الداخلية إمكانياتها .
- 3- تقييم البينة الخارجية للشركة من حيث كل في بيئة التنافس والظروف البيئية
   العامة .
- 4- تحليل البدائل المرغوبة بعد دراسة البدائل المحتملة في ضبوء رسالة الشركة.
- 5- تحليل البدائل الإستراتيجية المحتملة نتيجة المطابقة بين برنامج الشركة
   الخاص والبيئة الخارجية .
- 6- الاختيار الاستراتيجي لمجموعة الاستراتجيات الكلية المطلوبة لإنجاز رسالة الشركة.
- 7- تنمية عدد من برامج التصرف العريضة والمحددة والتي تتوافق مع إستراتجياتها الكلية.
- 8- تنفيذ الخيارات الإستراتيجية من خلال تخصيص الموارد وإعداد الموازنات والتركيز على التوافق بين الإستراتيجية وكل من المهام ، الأفراد ، الهيكل

التنظيمي ، الثقافة والنظم الإدارية الخاصَّة بالحوافز والمعلومات والتخطيط الإستر اتيجي والرقابة .

9- مراجعة وتقييم والرقابة على مدى نجاح العملية الإستراتيجية .

#### كيف تتعرف على القضايا الإستراتيجية ؟

يثار التساؤل الآن حول كيفية تحديد نوعية القرارات الإستراتيجية والتي تستحق اهتمام الإدارة الإستراتيجية ويداية يمكن القول بأن القضايا الإستراتيجية لها ستة أبعاد مميزة لها في ضوء كتابات كل من " يبرس - وروبنسون " وهي كالآتي : -

- 1- تتطلب القضايا الإستراتيجية ضرورة اتخاذ القرارات من جانب الإدارة العليا.
  - 2- تحتاج القضايا الإستراتيجية إلى تخصيص قدر كبير من موارد الشركة .
    - 3- لها أثر ملموس على نجاح الشركة في الأجل الطويل.
      - 4- لها توجه مستقبلي .
- حادة ما يكون لها آثار جو هرية علي وحدات النشاط والمجالات الوظيفية
   المختلفة ,
  - ٥- تحتم ضرورة أخذ عوامل البيئة الخارجية للشركة في الحسبان.

# هل للقرارات الإستراتيجية خصائص تميزها عن غيرها من القرارات؟

تتفاوت خصسائص قرارات الإدارة الإستراتيجية باختلاف مستوي النشاط الإستراتيجية على النحو الإهتمام وذلك وفقا لثلاث مستويات للإستراتيجية على النحو التالى: - -

### 1- القرارات علي مستوي المنظمة ككل:

تتمثّل خصائص هذه القرارات في أنها تعتمد على التفكير وتوجه لدي المدرين وأقل تحديدا من قرارات النشاط والمستويات الوظيفية وتحتوي على درجة أكبر من الخطر وإمكانية الربح والتكلفة وفقرات زمنية أطول وحاجة أكبر للمروئة والتوجه نحو المستقبل - الإبتكارية وغلبة طابع المنظمة ككل عليها ومن أمثلة هذه القرارات اختيار مجالات النشاط ، أولويات النمو والتوسع ، استبقاء أو استبعاد بعض وحدات النشاط ، الاستحواذ علي وحدات نشاط جديدة أم لا ، تخصيص الموارد علي مجالات النشاط المختلفة ، تحديد مصادر التحويل طويل الأجل ، توزيعات الأرباح .

### 2- القرارات في ظل مستوي وحدة النشاط:

تقع هذه القرارات بين المستويين الأول والثالث وتعد بمثابة الجسر الذي يستخدم للعبور بينهما ، وتتصف بانها أقل تكلفة ومخاطرة وإمكانية تحقيق الربحية بالمقارنة بقرارات مستوي المنظمة ككل وأكثر تكلفة ومخاطرة وإمكانية تحقيق الربحية بالمقارنة بقرارات المستوي الوظيفي ومن امثلة هذه القرارات : التنافس علي أساس السعر أو الجودة والتوسع في زيادة الطاقة أو تقيص النشاط - الاستثمار أو عدم الاستثمار في نفس النشاط - التكامل الكلي أو عدم التكامل .

# 3- القرارات في ظل المستوي الوظيفي:

توجد في نهاية سلسلة القرارات الاستراتيجية وتتضمن مسائل تشغيلية وتحتاج البي اتخاذ تصرفات فعلية وملموسة وتتخذ بشكل متكرر ودوري تؤدي مباشرة البي تتغيذ أجزاء من الإستراتيجيه الكلية الموضوعة في كل من مستوي المنظصة ككل ومستوي وحدة النشاط وتتصف هذه القرارات بأنها قصيرة الأجل نسبيا وأكثر تحديدا وقابلية للقياس الكمي وتتضمن درجة أقل من الخطر وتتطلب تكاليف متواضعة ومن أمثلة هذه القرارات قرار اختيار العلامة التجارية - إختيار منافذ التوزيع - البحوث والتطور بشان المجالات الاساسية أو التطبيقية مستويات المخزون - استخدام ألات عامة أو خاصة الغرض.

#### الخلاصة ؛

- إ- تمثل الاستراتيجية مفهوماً متعدد الأبعاد ، ويتم تعريفها من خلال سنة أبعاد رئيسية .
- 2- يمكن القول بأن هناك أربعة طرق رئيسية تستخدم من جاتب المديرين لصنع
   الإستراتيجية .
  - 3- هناك أربعة أبعاد رئيسية بشأن تشكيل الإستراتيجية وهي: -
    - إستراتيجية صريحة أم ضمنية .
- المدخل التحليلي الرسمي أم المدخل المطوكي القوة لتشكيل
   الاستراتيجية .
  - الإستراتيجية كنسق أو تدفق لتصرفات ماضية أم تخطيط متطلع للأمام.
    - الإدارة الاستراتيجية متعمدة أم طارئة.
- 4- الإدارة الإستراتيجية هي مجموعة من القرارات والتصرفات الخاصة بتكوين
   وتنفيذ الإستراتيجيات المصممة لإنجاز أهداف المنظمة.
  - 5- القضايا الإستراتيجيه لها ستة أبعاد مميزة لها.
- 6- تتفاوت خصائص القرارات الإستراتيجية وفقا لثلاث مستويات للاستراتيجية.

# الفصل الثاني عشر

إدارة الجودة وخصائصها

#### إدارة الجودة وخصانصها

من الشائع الآن وجود اختلاف واضح بين الكتاب والممارسين حول كيفية معالجتهم لوظيفة إدارة الجوده فهناك من يركز بشكل واضع على الأساليب الإحصائية المستخدمة في علمية الرقابة على الجودة ومنهم من يركز على علميات القياس المعلية والفنية للأصناف محل الرقابة كما أن منهم من يركز على الجاتب البشري في علمية إدارة الجودة وذلك من خلال مدخل دوائر الجودة وقد أدى هذا الاختلاف إلى ظهور مفاهيم متعددة في هذا المجال تحتاج بشكل دائم إلى شرح وإيضاح.

ويجب هذا أن نشير إلى هذا الاختلاف بين الكتاب والممارسين يرجع اساسا إلى الاختلاف نوع الخلفية العلمية ونوع الخبرة المعملية التي حصل عليها كل فريق فقد مسطر الاحصائيون وبالذات مع تقدم نظرية الاحتمالات على مجال الرقابة على الجودة إحصائيا كما أن عملية ضبط الجودة والرقابة عليها كانت ولا تزال أحد التخصصات الأساسية في أقسام الهندسة الصناعية في كثير من الجامعات .

وحتي يمكن معالجة موضع إدارة الجودة بشكل متكامل يجب أن يكون واضحا من البداية بعض الخصدائص الأساسية لما يسمي بعلمية إدارة الجودة والتي تتلخص فيما يلى : -

[- أن النظام المتكامل لإدارة الجودة أشمل من مجرد عملية الرقابة علي الجودة يتضمن ذلك النظام كافة الأنشطة الخاصة باختيار الجودة للسلعة أو الخدمة وتصميم المنتج وتصميم كافة النظم الرئيسية والفرعية التي تضمن تحقيق ذلك المستوي من الجودة وقد أطلق علي هذا النظام في مرحلة تاريخية معينة نظام ضمان تحقيق الجودة وقد اتسع بعد ذلك هذا المفهوم في شكل فلسفة عامة لجودة أداء المنشاة ككل تحت نظام الإدارة الشاملة للجودة والمعروف باختصار أن الرقابة على الجودة هي جزء فقط من نظام إدارة الجودة .

- 2. يطلق على ذلك الجانب الفنى الخاص بتصميم المنتج وتصميم النظم الرئيسية والفرعية لضمان تحقيق الجودة اسم هندمة الجودة .
- 3- بينما تتضمن الرقابة على الجودة اكتشاف الأخطاء وتحليل أسبابها ووضع الحلول التي تضمن عدم تكرارها وتتسع فلسفة إدارة الجودة لتضمن عدم حدوث تلك الأخطاء ، أو على الأقل تقليل احتمال حدوثها فهذا النظام المتكامل يقوم على فكرة أساسية مرادها أنه يجبب بناء الجودة في المنتج بالدرجة الأولى.
- 4- لا تقتصر وظيفة إدارة الجودة والرقابة عليها على المنشأت الصناعية فقط ، فقد أصبح من الشائع الأن وضع معايير لتقييم مدي الجودة الخاصة بالخدمة المؤداة في منشأت تقديم الخدمات ، ويرجع ذلك بشكل رئيسي إلي تأثير مستوي الخدمة بشكل مباشر على درجة رضاء المستهلك وعلى تكرار تعامله مع المنشأة .

ففي المحلات التجارية على سبيل المثال يتم وضع مجموعة من المعايير مثل درجة تنوع السلع المعروضة ، مواعيد العمل ويصفة خاصة في أيام الأجازات والعطلات ، مدي إتباع المحل لمسياسة قبول المبيعات المرتدة ، والطريقة التي يتم بها دفع الحساب بما فيها وقت الانتظار في الصف حتى تتم عملية الدفع ، وهناك الامثلة العديدة على بعض المحلات التي تستخدم هذه المعايير ، ففي إحدي المحلات لبيع المواد الخذائية بالولايات المتحده الأمريكية والذي يسمى Winn تقوم العاملة التي تقوم بالحساب بإعطاء العميل في بعض الأحيان بطاقة على ظهرها عدة خطوات من العميل مدوى وضع علامة على الخطوات التي قامت الخدمة وليس مطلوب من العميل مدوى وضع علامة على الخطوات التي قامت بها وهم يقدمون لك أيضا القالم اللازم لذلك ، ووضعها في صندوق البريد وهم

يضعون عليها أيضاً طابع البريد اللازم الذي يأخذها إلى المالك أو إلى المسنول عن مراقبة جودة الخدمة في المركز الرئيسي .

كذلك فأنه من الشائع الأن استخدام أساليب الرقابة على الجودة في قطاع الفنادق فعادة ما يقوم الفندق بوضع مواصفات كمية بمكن من خلالها الرقابة على جودة الخدمة ومنها على سبيل المثال وقت الانتظار في الاستقبال إلى أن تتم خدمة العميل ، الوقت الذي ينقضي بين دق الجرس في الحجرة أو المكالمة التليفونية ، وحضور الخدمة المطلوبة ، عدد المرات التي تم فيها تغيير ملايات السرير في اليوم ، ناهيك عن درجة النظافة ومستوي التأثيث ، وذلك بالطبع هو ما يميز الفادق الممتازة عن الفنادق الرديئة ، أو حسب لغة الفنادق فنادق الخمسة نجوم عن فنادق الذاق الرديئة ، أو حسب لغة الفنادق فنادق الخمسة نجوم عن فنادق الذاق الرديئة ،

أما في المدارس والعملية التعليمية بصفة عامة فيالإضافة إلى قياس جودة المنتج النهائي ، وهو نسبة نجاح التلاميذ ، وحد الطلاب بالفصل ، نسبة التلاميذ الذين يكتسبوا مهارات أخري ، نسبة تغيب المدرسين ، نسبة النشاط الفعلي إلي إجمالي الساعات ، طاقة الملاعب بالنسبة على عدد التلاميذ ، طاقة المنافع بالنسبة لعدد التلاميذ ، وعدد المرات التي يحاول التلميذ التدديث إلى أستاذه ولا يستطيع .

أعتقد أنه بهذا العرض أصبح من السهل تغيل إمكاتية وضع معايير لقياس الجودة في معظم الخدمات التي تؤدي في قطاعات مختلفة مثل المستشفيات ووسائل المواصلات العامة ، وخدمة الهاتف والبريد ، والمطاعم وفي كثير من الأجهزة الحكومية.

5. علي الرغم من إنتشار الإحصائيه الرقابه علي الجودة والتي سوف نعرض بعضها إلا أن نظام الرقابة على الجودة له جوانبه الإدارية المختلفة ، فتحديد مستوى الجودة هو قرار استراتيجي يعتمد على دراسة العائد والتكلفة ويقضي تعاون كافة أجهزة المنشأة كذلك فإن جهاز الرقابة على الجودة لـه مشاكله\* التنظيمية والسلوكية فهو كجهاز يحتاج إلى تشكيل لوظائف لها إختصاصات محددة بينها علاقات واضحة لها هدف محدد مشترك وتحتاج إلى تنسيق الجهود فيما بينها لتحقيق هذا الهدف ، كذلك فإن العاملين بهذا الجهاز من حيث خصائصهم الفردية ودوافعهم إلى العمل ونمط القيادة السائد بينهم ، والعلاقات غير الرسمية المائدة ، بالإضافة إلى مدى وجود روح الفريق والقدرة على التعامل مع الأخرين ، كل هذه ولاشك عوامل سلوكية يكون لها تأثير ها على اداء العاملين بالجهاز ، وذلك طبعاً بالإضافة لأى تأهيل القائمين بهذا العمل ويرجة كفاءتهم أضف إلى ذلك مشكلة الاتصالات ونظم المعلومات اللازمة لفعالية نظام الرقابة على الجودة فالمعلومات الدائمة عن ظروف السوق والمنافسين والتطور التكنولوجي والإمكانيات الفنية الداخلية هي الأساس لتحديد مستوى الجودة الدائم كما أن المعلومات الخاصة بالعينات التي تم فحصها ومقارنها بالمعابير الموضوعة هي أساس نظام الرقابة وذلك من حيث مبرعة توافر هذه المعلومات ودقتها فلاشك أن توافر المعلومات الخاصة بالجودة بشكل سريع يسمح بإمكانية تدارك الخطأ في الوقت المناسب فما فائدة أن يتم فحص السلعة الغذائية وتأتى نتيجة الفحص بعد مدة تؤدى هي ذاتها إلى أن تصبح السلعة غير صالحة للاستخدام أن يتم الفحص بعد أن يتم استخدام السلعة

6. أن تحقيق مستوي الجودة المطلوب هي وظيفة كل فرد في المشروع فعلى الرغم من وجود جهاز يتولي الفحص والرقابة وعرض التقارير إلا أن هذا الجهاز وحده لا يكفي لتحقيق الجودة المطلوبة فلا شك أن القائمين بالعمل في كل مرحله مختلفة ابتداء من دخول المواد الخام ومستلزمات الإنتاج وإنتهاء بالمنتج الذهائي وتوصيله للمستهلك ، سواء كان ذلك على مستوى الإدارة

العليا أو المتوسطة أو مستوي الإشراف المبشر والعامل نفسه القائم بالإنتاج ، كل هؤلاء هم المؤثرون بشكل مباشر علي مستوي الجودة فليس من المهم اكتشاف الأخطاء وتصحيحها ولكن الأكثر نفعا هو منع حدوث الأخطاء ، ولذلك فإن هدف تحقيق جودة عالية من حيث المتطابقات للمواصفات يجب أن يكون واضحا أمام الأنشطة المختلفة في المشروع وقد أدي ذلك إلي ظهور فكرة حلقة الجودة والتي سوف نوضحها فيما بعد .

يتضم من هذه الخصائص أن دراسة إدارة الجودة بالمفهوم الشامل يستوجب التركيز على أكثر من إتجاه في هذا الصدد فلا يمكن تجاهل الجانب الاستراتيجي التركيز على أكثر من إتجاه في هذا الصدد فلا يمكن تجاهل الجنبة العنصر البشري في الجودة كأحد عوامل نجاح المشروعات ، بالإضافة إلى أهمية العنصر البشري في نجاح تلك المهمة وسوف نعتمد على هذا المفهوم المتكامل لوظيفة إدارة الجودة وفق الإطار المقترح لمقرر متخصص في إدارة الجودة في كليات التجارة وأقسام إدارة الأعمال .

#### ما هي مسلمات إدارة الجودة ؟

تتلخص مسلمات إدارة الجودة كما يراها " فيليب كروسبي " وتقوم الفكرة الأساسية الخاصة بتحسين الجودة لديه على مفهومين أساسين هي ( مسلمات الجودة ، والعناصر الأساسية للتطوير ) ويري أن مسلمات إدارة الجودة هي:

- [- أن تعريف الجودة هي أنها المطابقة للمتطلبات " المواصفات " وتعد عملية وضع تلك المتطلبات من المسئوليات الأماسية للإدارة وتعتبر تلك المتطلبات ومبيلة الاتصال من أطراف النظام الإنتاجي كما أنها يجب أن يتم احترامها بشكل صارم.
- 2- أن منع حدوث الأخطاء هو الطريق الوحيد لتحقيق الجودة وحتى يمكن تحقيق ذلك يجب أن يكون الخطوة الأولي هي تفهم المراحل المختلفة للعلمية الإنتاجية ثم يأتى بعد ذلك دراسة و اكتشاف كل احتمالات الخطأ التي بمكن

- أن تظهر في النظام والعمل علي منع حدوثها ، ويمكن أن تساعد الأساليب الإحصائية في هذا المجال .
- 3. يجب أن يكون معيار الأداء هو منتج بلا عيوب وأن قبول هذا المعيار تعتبر مشكلة ثقافية بالدرجة الأولى فعلى الرغم أن الأفراد في حياتهم الخاصة يتبلون هذا المبدأ عند الممارسة أو الشراء أو التربية أنهم لا يقبلونه بسهوله في بينة عملهم عندما يتعلق الأمر محاسبتهم على ناتج عملهم.
- 4. أن مقياس الجودة هو مقدار الثمن الذي تدفعه المنشاة بسبب عدم المطابقة للمواصفات ، فالبيانات الخاصة بتكلفة الجودة تساعد علي إبراز أهمية المشاكل الخاصة بالجودة للإدارة كما أنها تستخدم في وضع أولويات كل تلك المشاكل وكذلك في متابعة النتائج من حيث التكلفة المترتبة على اتخاذ الإجراءات التصحيحية الخاصة بتلك المشاكل .

أما العناصر الأساسية لتحسين الجودة فتتكون من ( الإصرار والجدية من قبل الإدارة العليا لتحقيق التحسين ، تعليم الجميع وتدريبهم بشكل دائم علي مسلمات إدارة الجودة التي ذكرناها من قبل والتأكد من الفهم الكامل لها ، التطبيق الفعلي لتلك المسلمات في شكل خطوات بما يتضمنه ذلك من إجراءات وتغير الاتجاهات الأفراد وثقافة العمل داخل المنظمة ) ، فيركز " كرنسبي " على الجانب البشري والتنظيمي في عملية التطوير أكثر من التركيز على الأساليب الإحصائية كما يري ذلك كل من Juran - Deming فعلي الإدارة أن تراعي كل مشاكل التطبيق المناتجة عن عدم اقتناع الأفراد أو عدم رغبتهم أو عدم التزامهم بعلمية التطوير.

# ما هو المقصود بجودة المنتج ؟

يتوقف معنى الجودة على طريقة النظر اليها ويمكن التمييز بين ثلاثة وجهات نظر مختلفة فيما يتعلق بالمعنى المستخدم وهي الجودة كما يتم تحديدها في تصميم المنتج وهو ما اصطلح على تسميته بجودة التصميم والجودة التي تتحقق خلال العمية الإنتاج وأغيرا الجودة الانتاج وأغيرا الجودة كما تظهر عند الاستعمال الفعلي للمنتج بواسطة المستهلك وهي ما تسمى بجودة الاداء.

# وسوف نتناول كل منهم بشئ من الإيضاح:

#### أولاً: جودة التصميم:

وهي بعض الخصائص المعينة الملموسة وغير الملموسة في تصميم المنتج أو الخدمة وقد تأخذ الجودة المرتفعة في التصميم شكل استخدام مادة خام أفضل ، ومثال ذلك استخدام الجلد الطبيعي بدلا من الجلد الصناعي في إنتاج الأحنية ، والاعتماد على الأخشاب الطبيعية بدلا من الخشب الحبيبي في صناعة الأثاث , ومثال ذلك أيضا في قطاع الخدمات تقديم بدائل للوجبات المقدمه على خطوط شركات الطيران ، كذلك فإن تلك الجودة المتميزة قد تعني الاعتماد على طريقة إنتاج أفضل لتحقيق دقة أكبر ومظهر أفضل للملعة وغالباً ما يظهر ذلك بالنسبة للسلع في شكل مواصفات هندمية أكثر دقة .

## ثانيا : جودة الأداء :

وهي التي ترتبط بشكل مباشر بقدرة السلعة على القيام بالوظيفة المتوقعة منها وهو ما أصطلح على تسميته بدرجة الاعتمادية أو الجدارة كذلك درجة سهولة عملية الصيانة والإصلاح للسلعة عند الحاجة إلى ذلك ويقصد بالاعتمادية قدرة السلعة على الأداء المرضى تحت ظروف التشغيل العادية ولمدة معينة ومن الملحظ أن جودة الأداء عادة ما تكون محكومة بجودة التصميم التي يتم تحديدها فلا يمكن من الناحية العلمية أن تكون جودة الأداء أفضل من مستوي جودة التصميم ولكن العكس في بعض الأحيان هو الصحيح ويمكن محاولة رفع مستوي جودة الأداء عن طريق بعض السليات مثل سياسة ضمان السلعة فيما يتعلق

بالأجزاء أو المصنفعية خلال فقرة زمنية معينة وتقديم إرشادات عن طريقة الاستعمال.

### ثالثاً: جودة الإنتاج:

على الرغم من أن كلا من جودة التصميم والأداء تعتبر هدفا تسعى المنشاة إلى تحقيقه أثناء العملية الإنتاجية إلا أنه قد يصعب من الناحية العلمية تحقيق كل منهم بشكل كامل ، فهناك نلك البعد الآخر من الجودة الناتج عن ظروف الإنتاج الفعلية والذي يعرف بجودة الإنتاج أو جودة المطابقة للمواصفات ، ويتوقف ذلك الأخير على أي حد تم إختيار التصميم بحيث يتلانم مع القدرات التكنولوجية المتاحة في العملية الإنتاجية الموضوعة للمنتج قد يؤدي إلى جودة مطابقة ممتازة على الرغم من أن المواصفات الموضوعة للمنتج أو الخدمة تكون أصلاً في مستوى "متوسط " فعلى سبيل المثال ، إذا كان من الممكن لأحد الألات أن يكون 97.7% من إنتاجها من الاسطوانات المعننية في المدى 0.256 + 0.06 بوصة كقطر للإسطوانة وتم وضع مواصفات الإسطوانة على أساس مدى 0.256 + 0.012 فيعنى نلك أن هناك إسرافا في درجة التطابق مع المواصفات مما يؤدي إلى تكاليف أعلى للوحده نظراً لأن كفاءة الآلة أفضل من ممتوى التصميم الموضوع. هذا وتحاول وظيفة إدارة الجودة تحقيق نوع من التوازن والتكامل بين قر ار ات عديدة في مجالات التسويق والإنتاج والتمويل بهدف تحقيق الأداء يتضمن توازنا بين ما يريده المستهلك ، كما يعلمه قسم التسويق ، وما يمكن أن يقدمه المشروع كما يوضح ذلك رجال الإنتاج، ولذلك فإن مثل هذا القرار علاة ما يعتبر من قرارات الإدارة العليا لما له من تأثير على سمعة المنشاة وقدرتها التنافسية. الفصل الثالث عشر

أهميسة نظم المعلومسات في الإدارة

# أهمية نظم المطومات في الإدارة

تلعب نظم المعلومات في الإدارة دورا مهماً في تسهيل الأعمال الإدارية بالمنظمات والهيئات والمؤسسات والشركات والمنشأت وغيرها حيث من خلالها يتم توثيق كل المعلومات التي تحتاجها المنظمة ويمكن الرجوع إليها في أي وقت كما تساهم في كيفية تحديد الاتجاهات المستقبلية لها و معرفة المتغيرات التي قد تواجه هذه المنظمة أو الشركة ولقد ظهر منهج النظم كضرورة ملحة للاتجاه إلى التخصيص في ميادين العلوم المختلفة واستتبع ذلك وجود صعوبات أمام متخذى القرارات التي تختص بمشكلة معينة نتشابك فيها ظواهر مختلفة تحتاج إلى عدد من المتخصصين في مجال كل ظاهرة وضيرورة التنسيق في النهاية بين تلك الأراء لاتخاذ القرار المنامب للحل أو البديل الأمثل لعلاج تلك المشاكل هذا وقد انبثقت النظرية العامة للنظم والتي تتمثل في إطار علمي يشمل جميع فروع المعرفة يستطيع من خلاله الباحثين والدار سين البحث في مجال معين دون التقيد بحدود فكرية تخصصية هذا وقد وجدت النظرية العامة للنظم ترحيبا في ميدان الإدارة على اعتبار أنها تسعى إلى إيجاد الأرضية المشتركة بين ميادين المعرفة المتخصصة سواء داخل ميدان الإدارة ذاته أو في ميادين البحث العلمي الأخرى. وخلال عقد الستينات من القرن الماضي ظهر إتجاه يدعو إلى محاولة تطبيق روح النظرية العامة للنظم في ميدان الإدارة من خلال منهج النظم.

هذا وقد أحدثت تلك النظرية قفزة نوعية كبيرة في مجال الدراسات العلمية للمنظمات كانت حصيلتها تحول العلوم الإدارية في تحليلها للمنظمات من حالة التأكد التام إلى حالة عدم التأكد والاحتمالات المتعددة فلقد كانت هذه النظرية هي بمثابة الشرارة الأولى التي أدت إلى النظر للمنظمات كنظام مفتوح يؤثر ويتأثر ببينته الخارجية.

## ما هي النظرية العامة للنظم ؟

يقول " برتلانفي " أنه استحدث مصطلح للنظرية العامة للنظم التي تقول هناك نماذج وقواعد عامة تنصرف إلى كل أنواع العلوم والمعرفة أيا كان مجال اهتمامها فهناك أمور متوازية في كل نواحي المعرفة أيا كان مجالها ويمكن أن تكون إطاراً فكريا واحد يهيمن على المعارف وتطورها وحقائقها ويقوم مدخل النظم على المفهوم القائل بأنه لا يمكن فهم أي شئ " فرد - تنظيم - مشكلة " إلا إذا وجه الفرد جل اهتمامه إلي الشئ نفسه فقط فإن ذلك يتأثر بالبينة الأوسع التي يرتبط أو يتعلق بها هذا الشئ كما أن استعمال مدخل النظم يعني استخدام مدخل السبب والنتيجة في التعامل مع المشكلات حيث يتم التركيز على التفاعل والعلاقات فيما بين الأشياء والأحداث فمدخل النظم يحاول الابتعاد عن التفسير الخطاطئ لنوع العلاقات فيما بين أجزاء الشئ وأحداثه.

# ما هي العوامل أو الأسباب التي أدت إلى ظهور النظرية العامه للنظم ؟

هناك الكثير من الأسباب التي أدت إلى ذلك منها:

إـ التغيرات في البيئة المحيطة بالمنشأت وهي تتمثل في الآتي :

أ - تزايد وتعقد المشاكل المرتبطة بعملية اتخاذ القرارات .

ب- التقدم التكنولوجي السريع في مجالات الصناعة .

جـ اتساع مجالات أنشطة المشروعات

د - ثورة المعلومات ومجالات المعرفة المختلفة .

هـ تزايد الإنفاق الاستثماري في مجالات البحوث.

وتعتبر هذه العوامل وغيرها ركيزة أساسية وجدوى عملية للاتجاه لتطبيق " منهج النظم " كمدخل إداري يواكب تلك المتغيرات .

2- الإدارة كأحد العلوم الاجتماعية.

- الرغبة في السرعة والدقة عند حل كثير من المشاكل المعقده.
- 4- إذ دياد التداخل والتفاعل الوظيفي بين الاهتمامات والمهام والانشطة لدي الفرد أو المجموعة أو المنظمة أدت إلي النظر إليها كنظام متكامل يتفرع منه نظم فرعية متداخلة ومترابطة معا.
  - 5- زيادة درجة التعقيد في الأعمال نتيجة لنمو الأنشطة والمهام وتداخلها معاً.
- 6-سرعة التغيير فيما يتصل بالموارد الأساسية للإنتاج كالقوى العامة والمواد والألات ورأس المال بجانب العمليات المختلفة بحيث أضحي كل ذلك ذا طبيعة دبناميكية غير ثابتة.

# ما هي المبادئ الأساسية للنظرية العامه للنظم ؟

إذا كانت النظرية العامة المنظم تهدف إلى الكشف عن تراكب وتكامل العناصر والنظم مع بعضها البعض وذلك بقصد تجاوز النظرة الضبقة وما فرضته من أخطاء ، فان النظريسة تقدوم على مجموعة من الأمسس والمبدادئ

يمكن إيضاحها كالأتي :-

1- فكرة النظام المفتوح ولها عدة خصائص منها :-

أ - الوعى بالبيئة .

ب- التغذية العكسية.

ج- توازن الأنشطة الصناعية والتكيف.

- د التوازن الحركي وبمعنى الأنشطة العامة في النظم المفتوحة تعمل علي
   استمرار تنفق الطاقة من وإلي البيئة الخارجية بشكل يحقق حالة من الاستقرار
   النسبي وهذا الاستقرار يعنى ثلاثة أشياء:-
  - المحافظة على أجزاء النظام.
  - المحافظة على العلاقة بين أجزاء النظام.

- المجافظة على الاعتماد المتبادل بين مستويات النظم المختلفة .

هذا ومع ملاحظة أن الاستقرار هنا لا يعني الجمود بقدر ما يعين استمرار النظام في الحركه والنشاط بطريقة تجعله يضمن إحتفاظه بالتوازن والتوازن قد يكون ذا طبيعة ثابنة أو ديناميكية والتوازن نو الطبيعة الثابتة يحدث عندما تكون هناك نقطة معينة أو مستوي ثابت لهذا التوازن يعود حاله النظام بعد انحرافه أو اختلاله لسبب من الأسباب أما التوازن نو الطبيعة الديناميكية فيحدث حيث ينقل النظام بعد انحرافه إلي مستوي جيد من التوازن خلاف المستوي الأصلي الذي كان عليه قبل الانحراف وذلك مثل حالة اختلاف نقطة التعادل لدي المنظمة الإنتاجية كنتيجة لاستعانتها بالآلات أكثر حداثة.

### 1- تحقيق الأهداف بأكثر من طريق واحد.

تتميز النظم المفتوحة أيضا بأنه يمكنها تحقيق أهدافها بأكثر من طريقة أي أنه بالإمكان الوصول إلى الهدف من نقاط بده مختلفة وبطرائق متعددة بما يعني أن المشكلة الواحدة يمكن أن يوجد لها أكثر من حل واحد .

#### 2- النظم الفرعية:

تعتبر النظم الفرعية هي المكونات التي يتكون منها النظام وهي تتمثل في الوظائف الموجودة بالهيكل التنظيمي المنشأة حيث يتشكل كل نظام من نظامين فرعيين أو أكثر ويعتمد تعريف النظم الفرعية على الهدف من دراسة النظام كما أن هذه النظم الفرعية تعمل بشكل متفاعل ومتكامل مع بعضها في سبيل تحقيق الهدف الكلي للنظام هذا مع ملاحظة أنه كلما زاد عدد النظم الفرعية إزداد تعقيد النظام وتطلب تصحيحه وتطويره تحليلا منهجيا لمكوناته ونظمه الفرعية التي يجب أن يرتبط بحد أدنى من التفاعل المشترك والعلاقة البيئية المشتركة.

كما أنه يمكن القول بأن هناك نظاماً رثيسيا ونظاماً فرعيا بصورة قاطعة ومحدودة حيث التفرقة بين النظم هي عملية نسبية فالمنشأة إذا كانت تمثل نظاماً رئيسياً فهي أيضاً تمثل نظاماً فرعياً في النظام الإنتاجي للمجتمع والذي يمثل بدوره نظاماً فرعياً في ظل النظام الاقتصادي.

#### 3- علاقات التبادل والتداخل:

أ - علاقات التبادل .

يلاحظ أنه توجد علاقات تبادل مستمر بين النظم الفرعية وهذه العلاقات قد تأخذ الشكل المتسلمل بمعني أن مخرجات أي نظام فرعي تعتبر بمثابة مدخلات لنظام آخر

#### 2- علاقات التداخل.

يطلق على العلاقة بين النظم الفرعية المستقلة سم علاقة التداخل حيث يتداخل كل نظام فرعى مستقل مع نظام فرعي آخر في هذا النظام الكلي

#### الهرمية:

حيث ترتبط النظم بعلاقات هرمية فيما بينها بمعني أن الأنظمة تتراكب بشكل هرمي فكل نظام هو في حقيقة الأمر جزء من نظام أكبر والنظام الأكبر نفسه هو نظام فرعي ضمن نظام يمثل إطار وكل واحد متكامل وهكذا تتشعب النظم والنظم الفرعية مهما بلغت من بساطة ومحدودية.

# الفسسل الرابع عشر

كيف نعالج طوابير الانتظار

#### كيف نعالج طوابير الانتظار

تعتبر ظاهرة تكوين طوابير الانتظار من الظواهر الشائعة في الحياة العملية وأيضاً في كثير من المنظمات .

وتحدث هذه الطوابير أو هذه الخطوط في كثير من المنظمات نتيجة لانتظار بعض الوحدات للحصول على الخدمة نظراً لأن تصهيلات تقديم الخدمة تعمل بطاقة تكون غير قادرة خلال فترة مؤقتة على استيعاب الطلب على خدماتها مما تؤدى إلى تكوين طوابير خطوط الانتظار أو ما بطلق عليه بالصغوف.

والأمثلة لتكوين هذه الطوابير أو الصف أو خطوط الانتظار شائعة ومنها : -

- 1- الإزدحام أمام المخابز.
- 2- السيارات أمام محطات البترول.
- 3- السيارات أمام ورش الإصلاح.
- 4- الطائرات عند الممرات والمهابط.
- الجمهور أمام شبابيك التذاكر قطار حافلات سينما مسرح.
  - 6- عملاء البنوك أمام منافذ صرف الشيكات.
  - 7- وحدات السلع في انتظار مرورها على آلة معينة.
  - 8- الخطابات في انتظار طباعتها على الكمبيوتر أو الآلة الكتابة.
    - 9- المستندات والمعاملات المختلفة في انتظار التوقيع .
      - 10- المرضى عند عيادة الطبيب
        - 11- انتظار السيارات.
- 12 تدفق التلاميذ والطلبة عند إعلان النتائج النهائية للامتحانات والرحلات الدراسية وعادة ينتج عند تكوين هذه الطوابير عدم استخدام أمثل للتسهيلات المتاحة وعدم رضاء طالبي الخدمة.

وقد يعتقد البعض أن الحل الأمثل القضاء على تكوين هذه الطوابير أو خطوط الانتظار هو زيادة طاقة التسهيلات الانتاجية أو تحسين أدانها يحبث تزيد سرعة أداء الخدمة ولكن بالرغم من معقولية هذين الحلين إلا أن معظم التسهيلات يمكن لها خدمة عدد كبير من العملاء في الأجل الطويل عنه في الأجل القصير وبالتالي فإن ظاهرة انتظار العملاء تكون ظاهرة قصيرة الأجل بالإضافة إلى أنه في كثير من الحالات تكون التسهيلات الإنتاجية عاطلة لعدم وجود عملاء لخدمتهم وبالتالي فإن زيادة الطاقة قد تزيد من مشكلة تضخم الوقت العاطل وقد يدعو للعجب معرفة أن طوابير الانتظار تتكون حتى في حالات ما يكون النظام غير مستخدم بالكامل فمثلا في أحد المطاعم قد تكون طاقة النظام مصممة لخدمة مانتي عميل في الساعة في المتوسط ومع هذا تتكون طوابير الإنتظار عندما يكون الطلب ببلغ مائة وخمسون عميل في الساعة ويرجع هذا إلى أننا عادة نتكلم عن المتوسط ففي الواقع يصل العملاء على فترات عشوائية وليس فترات متساوية كما أن بعض الأوامر قد تحتاج إلى معالج أو خدمة لوقت أطول من البعض الآخر وبالتالي فان النظام يكون من محمل أكثر من اللازم في بعض الأوقات فقط نظراً لأن كلا من وقت الوصول ووقت تقديم الخدمة يكون متغيرا وهذا يؤدي إلى أن النظام يكون في بعض الأحيان مزدهم وفي بعض الأحيان الأخرى به عطل

وهذا يعني أن خطوط الانتظار تنشأ إما لأن وحدة الخدمة وهي تعمل بطاقتها غير قادرة على تقديم الخدمة بمعدل الطلب عليه من العملاء أو ليقاء بعض وحدات الخدمة عاطلة لضعف الطلب عليها وبالتالي فعند تصميم نظام الخدمة يجب انتظار العميل للحصول على هذه الخدمة ، هذا التحليل والتصميم لطاقبة الخدمة تعتمد على استخدام نظرية الصفوف والتي تعتبر مدخل كمي لتحليل طوابير أو خطوط الانتظار .

إن الأساس الذي بنيت عليه نظرية الصغوف هو ألدراسات التي قام بها العالم الدنمركي " ايرلنج " وهو مهندس تليفونات فقد قام في بداية القرن الماضي سنة 1905 م بإجراء دراسات لتحديد الأثر المتنبذب في طلب الخدمة علي استخدام آلات التليفون الأوتوماتيكية ، وقبل الحرب العالمية الثنية كاتت هناك محاولات قليلة لتطبيق نظرية الصغوف علي مجال الأعمال وبعد انتهاء الحرب اتسعت دائرة تطبيقها لتشتمل علي مجالات متنوعة من مشاكل المنظمات في مجال الأعمال ويجب ملاحظة أن النواحي الرياضية في نظرية الصغوف بالفة التعقيد ولهذا سوف يكون التركيز علي المفاهيم الأساسية التي تحكم استخدام نظرية الصغوف في تحليل مشاكل خطوط أو طوابير الإنتظار.

#### الأطبان العبام لمشباكل الانتظان

- 1- اختلاف في نوع الخدمة المطلوبة والزمن اللازم لإتمامها .
- 2- اختلاف معدل وصول العملاء طالبي الخدمة خلال فترة زمنية معينه.

#### مجالات استخدام نظرية صفوف الانتظار

تفيد نظرية الصفوف كأداة من أدوات بحوث العمليات الإدارة لمصاعدة المنظمات في القطاع العام والخاص في المجالات التالية :

- 1- تحديد الطاقة البشرية اللازمة لأداء الخدمة.
  - تحديد طاقة مركز الخدمة.
- 3- تحديد عدد وحدات الخدمة الإضافية اللازمة للتغلب على طوابير الانتظار .
  - 4- تحسين مستوي الخدمة لكسب رضاء العملاء وثقتهم.
  - تخفيض تكلفة إنتظار العملاء على المنظمة وطالبي الخدمة والمجتمع.

## أسباب ظهور صفوف الإنتظار:

#### أولاً: نظام الخدمة:

تظهر صفوف الإنتظار بشكل ملحوظ في الدول النامية وبخاصة في منشات الخدمات وتلل في الدول المتقدمة حتى لا تكاد أنكر

ويرجع ظهور صفوف الإنتظار إلي العديد من الأسباب التي أهمها :-

- إ- الواصل إلى مركز الخدمة أولا يضدم أولا " خدمة العملاء والمسفن
   والطائرات".
- 2- الواصل إلي مركز الخدمة أخيراً يخدم أولاً ويطبق في المستودعات حيث تفيد
   في التخفيض من عملية النقل والمناولة .
  - 3- الأولوية لفنات معينة للأسر و للمعوقين في الصعود إلى الطائرة.

# ثانيا: سلوك طالبي الخدمة:

لسلوك طالبي الخدمة أثره الكبير في تكوين طوابير أو صنقوف الانتظار ويتأثر السلوك بمدى توفر النظام في الخدمة يكفل الانضباط والالتزام

#### من مظاهر السلوك التي تؤثر في طول صف الانتظار:

- 1- رفض طالب الخدمة الوقوف في صف الانتظار.
  - 2- تنقل طالب الخدمة من صف إلى آخر .
  - 3- تركيز طالبي الخدمة على وقت محدد.
- 4- وقوف طالب الخدمة في صف الإنتظار أمام مركز خدمة دون علم منه بعدم
   الاختصاص ,

## ثالثاً: تباين معدلات الوصول والخدمة:

إن عدم انتظام وصول العملاء بشكل يتناسق مع معدل الأداء في الخدمة يودي إلى مواجهة مراكز أداء الخدمة مشكلة صغوف الانتظار خصوصا إذا كان معدل وصول العملاء أقل من معدل أداء الخدمة إذا كان معدل وصول العملاء أقل من معدل أداء الخدمة فسوف يكون الإنتظار من جانب مركز الخدمة .

مثال : إذا كان معدل وصول العملاء خمسة عملاء في الساعة ومعدل قدرة مركز الخدمة علي الأداء هو عشرون عميلاً في الساعة سيكون هناك طاقة عاطلة قدرها 25% من الوقت .

معدل استخدام طاقة مركز الخدمة = 75% من الوقت.

إذا الطاقه غير المستعمله لمركز الخدمه = 25% من الوقت.

#### تحليل تكلفة طوابير أو خطوط أو صفوف الإنتظار:

أن الهدف من تحليل الصغوف هو تدنيه التكلفة الكلية والتوصل إلى مستوي الخدمة المثالي والتكلفة الكلية تتقسم إلى مجموعتين أساسيتين من التكاليف الأولي تتمثل في تكاليف انتظار العملاء للحصول على الخدمة والتكلفة الثانية خاصة بالطاقة.

ويقصد بتكافة الطاقة تلك التكلفة الخاصة بالمحافظة على قدرة النظام في تقديم الخدمة ومن أمثلتها عدد العمال القائمين بصيانة عطل الآلات عدد منافذ بيع تذاكر القطارات ، عدد مراكز التحصيل في السوير ماركت ، عدد ماكينات غسيل السيارات في محطة خدمة السيارات وعندما تكون الخدمة عاطلة فان طاقتها تصبح مفقودة نظرا العدم القدرة على تخزين خدمة الطاقة ، ومن أمثلة تكلفة الانتظار تلك التكاليف الخاصة بالأجور المدفوعة للعاملين المنتظرين تغريخ شحنات سياراتهم أو انتظار إصلاح الاتهم ، بالإضافة تكلفة الممساحة الخاصة

بحجرات انتظار خدمة الأطباء كما تتضمن أيضا خسارة المنظمة التي يرضى عملانها الانتظار في صغوف للحصول على الخدمة المطلوبة واحتمال أن ينصر فوا إلى منظمات منافسة أخري في المستقبل وهناك صعوبة في حساب تكلفة انتظار العملاء خاصة وأن جزء كبير منها لا يتضمن بياتات التكاليف الخاصة بالمنظمة وأحد الطرق للتغلب على هذا هي معاملة وقت الانتظار أو طول الصف على أساس أنه متغير السياسه التي تنتهجها المنظمة فمثلا يحدد المدير مستوي مقبول من الانتظار ويوجه الطاقة بما يحقق هذا المستوي .

أن الهدف الأساسي من تحليل الصفوف هو إحداث توازن بين تكلفة تقديم الخدمة وتكلفة إنتظار العملاء

# الفصسك الرابع عشر

دور الإدارة في مراقبة المضرون

### دور الإدارة في مراقبة المخزون

مما لا شك فيه أن مراقبة المخزون من المواد التي تمثل أحد الدعاتم الأسامية اللازمة لضمان تحقيق الأنظمة الإنتاجية المختلفة لأهدافها بكفاءة عالية ، وذلك لأن مراقبة المخزون هي الضمان الحقيقي للتخطيط السليم للعمليات الإنتاجية وقد حظي موضوع مراقبة المخزون بإهتمام من جانب الباحثين ورجال الإدارة منذ عام 1915م عندما قام " ويلسون هاريس " بوضع معادلته الشهيرة والخاصة بتحديد الكمية الإقتصادية للشراء " EOQ " وقد استمرت هذه الدراسات حتى عصرنا الحالي ولكنها في الواقع لم تأخذ المأخذ الجدي بتطور بحوث العمليات غلال الخممينات والستينات من القرن الماضي غير أن هذه الأعمال والتطبيقات لم تنتشر كثراً في الواقع العملي من جانب الشركات الصناعية أو التجارية أو حتى من جانب الشركات المسئولة عن تصميم ويرمجة أنظمة الكمبيوتر.

وهناك سببين رئيسيين وراء ذلك:

### السبب الأول :

هو قيام معظم الكتاب بمعالجة موضوع مراقبة المخزون بشكل رياضي بحت مما أوجد عقبة حقيقية للفهم الكامل والواضىح لهذه الأساليب من جانب غالبية المستخدمين.

### السبب الثاتي :

هو شيوع الاعتقاد الخاطئ من جانب بعض رجال الإدارة بعدم أهمية إدارة مراقبة المخزون وكذلك عدم أهمية وجود مهارات فنية متخصصة للقيام بها ربما ذلك يفسر ، كثير من العاملين في الأنشطة المخزونية هم في الغالب غير صالحين للاستمرار في الأنشطة والعمليات الإنتاجية غير أن إزدياد تكلفة الحصول علي الأموال خاصة تكلفة الاقتراض من البنوك والمؤسسات المالية المختلفة وانخفاض ربحية المنظمات قد ألقيا الضوء على أهمية ودرجة التأثير الكبيرة للمخزون على انشطة وأعمال المنظمة ككل وبالتالي درجة ونوعية تحقيقها لأهدافها ، وبديهي الأن فان الإدارة ليست في حاجة إلى أن تتعرف على أن المنظمة يمكن أن تدار بكفاءة وبمستويات أقل من المخزون ، ويشير الواقع العملي إلى وجود العديد من المرافق المخزونية المتنوعة والمختلفة في منظمات الأعمال وليس الاختلاف أو التتوع فقط في عدد أو طبيعة الأصناف المخزونة أو لكن أيضا في أهداف الإدارة من وراء الاحتفاظ بها وتخزينها ودرجة عدم التأكد بالنسبة لجانبي العرض والطلب الخاص بكل صنف على حدة بالنسبة للأنظمة الإنتاجية الصناعية نجد أن الاحتفاظ بوحدات من السلع الجاهزة والتامة الصنع ضروريا لمواجهة طلبات بعض العملاء

التنبؤ بطلب العملاء ، الاتصال بالموردين لتوفير الكمية المناسبة من المخزون من المنتجات أيضا بالنصبة لأنظمة الإنتاج التبادلية بمخازن الجملة أو التجزئة والأنظمة الإنتاجية الخدمية الأخرى التي تقوم بتخزين المواد لمواجهة طلبات العملاء تواجه نفس المواقف كالمنظمات الصناعية .

وكذلك المنظمات الصناعية بجب أن تقوم بتخطيط ومراقبة المخزون المتمثل في شكل بضاعة أو سلع تحت التشغيل والتي تحدث بين مراحل الإنتاج والتصنيع المختلفة. هذا النوع من المخزون يحدث نتيجة للاختلاف بين معدلات الإنتاج الخاصة بالطميات الإنتاجية ولا يمكن تجاهله أو القضاء عليه لتحقيق الاستمرارية وكفاءة العمليات للانظمة الإنتاجية المختلفة وذلك أن القضاء علي المخزون يتطلب الالتزام بأقل معدلات إنتاجية سائدة في النظام الإنتاجي الأمر الذي لا يحقق الأهداف المرغوبة.

إن المشكلة الأساسية في المخزون تحت التشغيل تتعلق بتحديد الكمية المطلوبة والواجب الاحتفاظ بها قبل وبعد كل عملية من العلميات الإنتاجية إذا هو العكس أي توافر كمية أكبر فانض عن الحاجة فسوف يؤدي ذلك إلى تقليل الربحية الكلية واحتمال التعرض لمشكلة نقص السيولة المادية للمنظمة .

هذا النوع من المخزون يوجد كثيرا في المنظمات الصناعية ، ولكنه يوجد أيضا بشكل غير منتظم في الأنظمة الإنتاجية الخدمية والتى تعتمد على المواد أو التكنولوجيا في عملياتها .

وتأتي المواد الخام لتمثل مكونا أساسيا من مكونات المخزون لدي المنظمات ويجب الاحتفاظ بالمواد الخام لمواجهة متطلبات واحتياجات الأنظمة الإنتاجية ويجب الاحتفاظ بالمواد الخام لمواجهة متطلبات واحتياجات الأنظمة الإنتاجية المختلفة حسب التخطيط والجدولة الإنتاجية يتشابه تماما مع ما يتم اتباعه في علياتها الخدمية مثل المستشفيات التي تقوم بتخزين المواد الأساسية اللازمة علي عملياتها الخدمية ولا شك أن مراقبة المخزون تتطلب تحديد سياسات المخزون التي سوف يمكن تطبيقها متمثلة في الأصناف التي يتم الاحتفاظ بها والغرض من وراء القيام بذلك ، ومع هذا فان ذلك ليس ضمانا كافيا لتحقيق درجة الفعالية العالية في التخزين كثير ا من أنظمة المراقبة علي المخزون في الاستخدام الأن لا يمكن الاعتماد عليها لتحقيق السياسات المخزنة الموضوعية والسبب المحتمل وراء ذلك أن كثير من المنظمات ليس لديها سياسات واضحة مع ذلك فانه بدون وجود السياسة لا يمكن تحديد بشكل ثابت ومنتظم الكميات والأصناف التي يتم وجود السياسة .

أن تنمية وتطوير السياسات المخزنية يشتمل بالضرورة على ضرورة مراعاة وتقييم لعدة عوامل متعارضة وعلى النظام الإنتاجي أن يختار السياسة التي تمثل التوازن بين الأهداف والمصالح المتعارضة وللوصول إلي ذلك فإن على الإدارة أن تحدد وتتفهم بوضوح الهدف أو الأهداف التي تسعي إلى تحقيقها ويلي ذلك تحليلا ودراسة شاملة للبدائل المختلفة لاختيار أمثل البدائل لتحقيق الأهداف المحددة ولا شك أن عدم وجود التوازن بين العوامل المتعارضة سوف يؤدي إلى

أن السياسة الموضوعة لن تمثل الطريقة المثلى لتحقيق الأهداف التي تسعي إليها المنظمة ككل .

و بديهنا فاتبه بحيب أن يكون و أضبحاً لرجال الإدارة الحقيقة الأساسية و هي أن المخزون بمثل جزءًا من رأس المال العامل المنظمة ، وأن الأموال التي تنفق على الاستثمارات المخزنية سواء لتمكن الإنتاج من الاستمرار بدون توقف أو لتقديم أفضل خدمة للمستهلك تماثل تماما مع تلك الأموال التي تستثمر في شراء ألة جديدة للنظام الانتاجي ومن المتعارف عليه أن الإدارة المالية تسعى إلى جعل الاستثمار في المخزون في الحد الأدني له غير أننا نجد في كثير من ميزانيات تلك المنظمات أن رأس المال العامل المتمثل في شكل مخزون يمثل رقم دائم الظهور أو يمثل أكبر استثمار ات رأس المال العامل لا شك أن المخزون يمثل عنصر هام لتحقيق أهداف أنظمة البيع والإنتاج كما أن السرعة في التسليم تعتبر عاملا هاما لا تقل أهمية عن عامل السعر في مجال الأعمال ، لذا ير غب كثير من رجال البيع في أن يكون هناك مخزون كبير من المنتجات والوحدات الجاهزة وإذا كانت البضاعة يتم تصنعيها حسب نظام إنتاج الطلبية فان التأكيد سوف يكون على توافر القطع أو الأجزاء المطلوبة للإنتاج حتى بمنتطيع المصنع إنتاجها بسرعة وبالكميات التي يطلبها العملاء ونجد أن مدير الإنتاج يعتبر مسئو لا عن التأكد من أن المنتجات الجاهزة قد وصلت إلى المستويات المتفق عليها وجاهزة في المواعيد الخاصة بالتسليم كما أنه يعتبر مسئولاً عن توافر المواد والخامات المطلوبة للعمليات الإنتاجية داخل الورش والمصانع وبالشكل الذي يحقق الاتمىياب المنتظم والكفء للعمل ، لتحقيق كل هذا فإن الاحتفاظ بالمخزون المناسب "كما ونوعاً " يعتبر من ضروريات العمل في المنظمات المعاصرة. إن المطلوب - عملياً - هو سياسة مخزنية واضحة من جانب الإدارة العليا تحقق الأهداف النهائية للمنظمة ولا يمكن تحقيق ذلك إلا إذا كانت الأصناف والكميات

المحتفظ بها في شكل مخزون لها علاقة بمستوي الاداء المطلوب وشكل ومستوي الخدمة التي تقدم للعميل والكفاءة الإنتاجية معبراً عنها بالشكل الكمي ولا شك أن النظرة العلمية تمكن هذه العلاقات من تحديد الدرجة المقبولة والمياسة المخزنية المناسبة ومن الممكن الاسترشاد بالعوامل التالية عند تحديد المياسة المخزنية السليمة :-

- 1- الأهداف التي يتم من أجلها الاحتفاظ بالمخزون.
- 2- العلاقة بين الأنفطة المختلفة: الإنتاج البيع التوزيعات الصيانة . . الخ.
  - 3- نوع الطلب والاستخدام ونماذج المبيعات.
    - 4- الوقت اللازم لعملية التسليم.
    - 5- مستوى الخدمة المطلوب تحقيقه.
  - 6- تكاليف أو امر الشراء وتكاليف الاحتفاظ بالمخزون.
  - 7- التكاليف الناجمة عن عدم توافر المخزون أو نقصه .

### أهمية إدارة المخزون:

تتمثل أهمية إدارة المخزون في العوامل الأتية :

- 1- عامل الندرة وهو يتمثل في ندرة الموارد المتاحة أمام المنظمات العديدة المتنافسة وذلك يتطلب ضرورة الاحتفاظ بالمخزون اللازم من الناحية الكمية ومن الناحية النوعية لضمان عدم التعرض لمشاكل نقص الموارد الأساسية للعمليات الإنتاجية.
- 2- عامل التكلفة والذي يتمثل في اتجاه الأسعار والتكاليف الخاصة بالحصول على الموارد الإنتاجية المختلفة إلى الإرتفاع ولا شك إن وجود إدارة سليمة للمخزون تؤدي إلى التقليل من الأثار الناتجة عن ارتفاع تكاليف المستلزمات الإنتاجية وهذا بالتالى يؤدي إلى تحقيق عائد ربحية أعلى.

- 3- عامل التطبيق المتزايد لمبدأ التخصيص والذي يجعل كثيراً من المنظمات تركز علي القيام بتنفيذ عملية أو عدد محدود من العمليات الإنتاجية وليس كل العمليات " ظهور الأنظمة الإنتاجية الدولية " وهذا يؤدي إلى زيادة درجة الاعتمادية بين المنظمات ويستوجب بالضرورة الإهتمام بالمخزون لضمان تدفق و إنسياب الخطط الإنتاجية .
- 4 عامل الأمان والإحتياط حيث أن الاحتفاظ بالمخزون من بعض الأصناف يؤدي إلى ضعمان استمرار العمل بالأنظمة الفرعية والإدارات المختلفة بالمنظمة دون التأثر كثيرا في حالة حدوث اختناقات في أحد هذه الأنظمة الفرعية ، ومثال ذلك يتضع في حالة عدم إمكانية قيام إدارة المواد علي توفير الكمية المطلوبة من بعض الأصناف لإدارة الإنتاج والعمليات لاشك أن وجود المخزون في هذه الأصناف يؤدي إلى علاج هذه المشكلة الحتمية ولو في الأجل القصير.
- وذلك الموسمية في الطلب على بعض الأصناف أو العرض المتوافر منه وذلك المقيقة الأساسية الخاصة بموسمية كلا من الاثنين ، مثلا السلع الزراعية والتي تتطلب توافر مناخ طبيعي معين لا تنتج على مدار العام وثكن في بعض شهور العام فقط وأن العمل في حالة الإحتياج إليها في شكل مستمر من جانب المنظمة كما أن الإنتاج قد يكون موسميا وبالتالي فان ذلك يتأثر بدرجة كبيرة بإمكانية تخزين بعض الأصناف المواجهة احتياجات ذلك الإنتاج الموسمي .
- 6- عامل التكنولوجيا والذي يؤدى إلى تقادم بعض الأصناف المنتجة لا شك أن درجة التقادم المريعة وآثار ها السلبية على المنظمات يتطلب إدارة سليمة للمخزون لتلافي احتمال تخزين أحجام هاتلة من هذه الأصناف دون حاجة حقيقيه لها.

- 7- عامل توفير السيوله النقدية المنظمات في حالة الاحتفاظ بالقدر المناسب " كما ونوعا " من الأصناف المختلفة لانسباب العمليات المختلفة ، ولا شك أن عدم الاهتمام بالمخزون يعرض كثيرا من المنظمات للفشل نتيجة لتجميد أموالها في شكل مخزون أكثر من حاجتها وفي نفس الوقت عدم إمكانية سداد الإلتزامات المستحقة عليها ، وعلى أقل تقدير تقليل فرص الإستثمار الفعال لهذه الأموال المعطلة في شكل مخزون وبالتالي تقليل درجة الربحية المحققة من الأعمال .
- 8- عامل اقتصادي متمثل في الوفر في التكاليف عند الشراء بكميات أكبر والتمتم بالخصومات التي يعرضها الموردون في هذه الحالة بالإضافة إلي انخفاض التكاليف الخاصة بأوامر الشراء حيث أن عدد الأوامر خلال العام سوف يصبح أقل .

# المراجع

### المراجع العربيه

- 1- دكتور / طارق طه . كتاب الإدارة منشأة المعارف بالإسكندريه .
- 2- دكتور / السيد حنقى عوض . الإدارة الفكر والتنظيم . كلية الآداب جامعة الزقازيق .
  - 3- أستاذ . دكتور / فؤاد القاضى . إستراتيجيات التنميه التنظيميه .
    - 4- دكتور / ثبيل مرسى خليل . الإدارة الإستراتيجيه .
  - 5- دكتور / محمد توفيق ماضى إدارة الجوده " مدخل النظام المتكامل " .
  - 6- دكتوره / سنونيا محمد البكرى . إستخدام الأساليب الكميه في الإدارة .
    - 7- شبكة المعلومات الدوليه ( الإنترنت ) .

الفهرس

## الفهرس

رقم الصفحة	عنوان الفصل	القصل
7	مفهوم الإدارة الحديثة	الفصل الأول
13	مفهوم القيادة الإدارية	القصل الثاتي
25	كيف نصنع القرار	القصل الثالث
41	البناء الننظيمي الإشرافي	القصل الرابع
51	العملية الرقابية في الإدارة	القصل الخامس
65	دراسة المنهج العلمي للإدارة	القصل السادس
75	العلاقات العامة و أهميتها في نجاح	القصل السابع
/3	المعمل الإداري	
85	أهمية مفهوم التخطيط في الإدارة	القصل الثامن
101	مفهوم الهيكل التنظيمي	الفصل التاسع
121	التغيير و أهميته في النتمية	الفصل العاشر
121	الإقتصادية و الإجتماعية	
137	الإدارة الإستراتيجية و أهميتها	الفصل الحادي العاشر
151	إدارة الجودة و خصائصها	الفصل الثاني العاشر
161	أهمية نظم المعلومات في	الفصل الثالث العاشر
101	الإدارة	
177	دور الإدارة في مراقبة	الفصل لوابع العاشر
	المخزون	
187	المراجع العربية	المراجع
191	قائمة محتويات الكتاب	القهرس









